

KREATIVITÄT UND ORGANISATIONEN IN DER WERBUNG

**— Eine Analyse des Wesens von Kreativität
und der Problematik der Erzeugung kreativer
Leistungen in Unternehmen, dargestellt am
Beispiel der Werbung —**

Werner Schmidt

1972

Digitized by the Internet Archive
in 2026

KREATIVITÄT UND ORGANISATIONEN IN DER WERBUNG

- Eine Analyse des Wesens von Kreativität und der Problematik
der Erzeugung kreativer Leistungen in Unternehmen, dargestellt am
Beispiel der Werbung -

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von

Werner Schmidt

1972



Referent: Prof. Dr. R. Nieschlag

Korreferent: Prof. Dr. A. Mayer

Tag der mündlichen Prüfung: 10. Juli 1972

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. DIE AUFGABE UND METHODE DER ARBEIT	7
2. DIE GRUNDLAGEN VON KREATIVITÄT	20
21. Wesen und Begriff der Kreativität	20
211. Das Wesen von Kreativität	21
2111. Kreativitätserklärungen von den frühen "Genielehren" bis zur neueren Kreati- vitätsforschung	21
2112. Kreativität als Prozeß, als Merkmal von Prozeßergebnissen und als Merkmal von Individuen	32
21121. Kreative Prozesse	33
21122. Kreative Produkte	36
21123. Kreative Individuen	41
2113. Arten und Grade von Kreativität	45
2114. Die Abgrenzung von verwandten Phänome- nen	50
21141. Intuition, Phantasie	50
21142. Genialität	52
21143. Intelligenz	52
21144. "Problemlösen" und "produktives Denken"	54
21145. Innovation	56
212. "Kreativität" als Arbeitsbegriff	61
22. Operationale Verfahren zur Bestimmung von Kreativität	62
23. Merkmale kreativer Prozesse und Individuen als Ansatz- punkte für die Analyse der Beeinflussung und Steuerung von Kreativität	69
231. Ein Struktur- und Verlaufsmodell kreativer Pro- zesse als Ansatzpunkt für die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität	70
2311. Die Vorbereitungsphase	71
2312. Die Inkubationsphase	74
2313. Die Illuminationsphase	76
2314. Die Verifikations- und Elaborationsphase	79
232. Merkmale kreativer Individuen als Ansatzpunkte für die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität	81

	Seite
2321. Intellektuelle Charakteristika	82
23211. Kreativitätsrelevante Faktoren in Guilfords Modell des "structure of intellect"	83
23212. Merkmale des kognitiv-intellektuellen Stils	88
23213. Zur Korrelation von Kreativität und Intelligenz	94
2322. Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	95
23221. Emotionale Persönlichkeitsmerkmale und Merkmale der Risikobereitschaft	96
23222. Merkmale des sozialen Verhaltens	100
23223. Die Motivation kreativer Individuen	103
23224. Einstellungen	117
23225. Fertigkeiten	122
23226. Biografische Daten	123
23227. Exkurs über Kreativität, Neurose und Psychose	128
24. Die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität	130
 3. DIE WERBLICHE KREATIVITÄT	147
31. Werbung als "Marketing-Kommunikation"	148
32. Das Wesen werblicher Kreativität	152
321. Das Produkt werblicher Kreativität	152
322. Der Entstehungsprozeß werblich-kreativer Produkte	159
3221. Die Phasen des Entstehungsprozesses werblich-kreativer Produkte	160
3222. Der Entstehungsprozeß werblich-kreativer Produkte als individueller und als Gruppenprozeß	166
323. Kreative Individuen in der Werbung	167
324. Arten und Grade von Kreativität in der Werbung	168
325. Zusammenfassung	172
33. Exkurs: Kreativität im Marketing	173
34. Praxisrelevante Verfahren zur Bestimmung werblicher Kreativität	176
35. Zur Bedeutung von Kreativität für die Werbewirkung	180

4. DIE BEEINFLUSSUNG UND STEUERUNG WERBLICHER KREATIVITÄT DURCH DIE ORGANISATION "UNTER-NEHMUNG"	192
41. Die Definition der Unternehmung als "Organisation"	194
42. Die Analyse kreativitätsbeeinflussender Merkmale von Unternehmen	197
421. Die Beeinflussung von Kreativität durch das Ziel-system von Unternehmen	200
422. Die Beeinflussung von Kreativität durch die "Grund-struktur" von Unternehmen und durch die Strukturi-erung der Produktionsprozesse	212
4221. Die formale und informale Strukturierung von Unternehmen	213
4222. Die Beeinflussung von Kreativität durch ge-nerelle Strukturierungsnormen ("Organisa-tionsprinzipien")	214
4223. Die Beeinflussung von Kreativität durch die "Grundstruktur" von Unternehmen	215
42231. Die Beeinflussung von Kreativität durch die Stellen- und Gruppenstruk-tur von Unternehmen	215
42232. Die Beeinflussung von Kreativität durch die hierarchische Struktur von Unternehmen	227
42233. Die Beeinflussung von Kreativität durch die Kommunikationsstruktur von Unternehmen	238
4224. Die Beeinflussung von Kreativität durch die Planung, Regelung und Kontrolle der Produk-tionsprozesse	243
423. Die Beeinflussung von Kreativität durch den Standort und die "technische Ausstattung" von Unternehmen	252
424. Die Beeinflussung von Kreativität durch die explizi-ten Anreize von Unternehmen	255
425. Die Beeinflussung von Kreativität durch den Grad der "Umweltoffenheit" und "Marktorientierung" von Unternehmen	262
426. Die Unternehmensgröße als Determinante kreativi-tätsbeeinflussender Merkmale von Unternehmen	270
43. Die Beeinflussung und Steuerung werblicher Kreativität durch werbungtreibende Großunternehmen	276

	Seite
431. Die Beeinflussung spezifisch werblicher Kreativität durch werbungstreibende Großunternehmen	277
432. Die Aktionsparameter werbungstreibender Großunternehmen zur Steuerung werblicher Kreativität	286
44. Die Beeinflussung und Steuerung werblicher Kreativität durch beauftragte Spezialunternehmen	300
441. Die Eignung herkömmlicher Werbeagenturen zur Produktion optimal kreativer Werbebotschaften	301
442. Die Hauptmerkmale einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"	311
4421. Das Zielsystem einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"	314
4422. Die Grundstruktur einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" und die Strukturierung ihrer Produktionsprozesse	319
44221. Die Grundstruktur einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"	319
44222. Die Planung, Regelung und Kontrolle der Produktionsprozesse in einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"	345
4423. Der Standort und die technische Ausstattung einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"	351
4424. Die expliziten Anreize einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"	353
4425. Die Umweltoffenheit und die Marktorientierung einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"	356
4426. Zum Problem der optimalen Größe einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"	357
5. ZUSAMMENFASSUNG UND ANMERKUNGEN ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN GENERALISIERBARKEIT DER ERGEBNISSE	360

1. DIE AUFGABE UND METHODE DER ARBEIT

Seit Jahrhunderten streben Menschen danach, logisch-exaktes, rationales Denken auf immer mehr Lebensbereiche in immer größerem Ausmaß anzuwenden. In vielen Bereichen wurde dadurch inzwischen eine beachtliche Perfektion der Ergebnisse erzielt (man denke hier z. B. an Naturwissenschaft und Technik). Zwar war bekannt, daß es daneben auch ein überwiegend intuitives, unsystematisches, "schöpferisches" Denken gibt, doch galt dieses Phänomen als weitgehend unerklärbar, "mysteriös" und menschlicher Steuerung unzugänglich. Fortschritte in der besseren Gestaltung aller Lebensbereiche glaubte man allein aus einer weiteren Verbesserung und Anwendung systematischen, rationalen Denkens ableiten zu können.

Seit wenigen Jahrzehnten halten dagegen immer zahlreichere Wissenschaftler und Praktiker für wahrscheinlich, daß parallel zu einer fortschreitenden Vervollkommnung rationalen Denkens sich vor allem durch schöpferisches Denken zusätzliche Problemlösungsmöglichkeiten eröffnen, die in vielen Bereichen zudem oft zu billigeren, "eleganteren" und wirkungsvolleren Lösungen führen als die traditionellen Methoden. Außerdem ist zu vermuten, daß ein systematisches Bemühen um eine bessere Klärung und der bewußte und gezielte Einsatz dieser Denkweise für die nächste Zukunft einen höheren Grenznutzen bieten als die Perfektionierung systematischen Denkens, da das schöpferische Denken erst ganz am Anfang seiner "Entwicklung" steht.

Unterstützung findet diese Überlegung schon in der Tatsache, daß die neuerliche "Kreativitäts-Welle" nicht etwa durch spekulative Postulate von Philosophen oder Psychologen ausgelöst wurde, sondern durch ein konkretes Ereignis in einem Sektor, in dem gerade systematisches und exaktes Denken besondere Erfolge gezeitigt hat: in der Weltraumtechnik. Den "Auf-takt zum Wettrennen um die Erforschung der Kreativität" (Landau) bildete nämlich die "Niederlage" der USA durch die Entsendung des ersten russi-

schen "Sputnik" ins Weltall¹⁾. Bei der Analyse der Ursachen dieser "Niederlage" gelangten maßgebliche Persönlichkeiten und Institutionen zu der Auffassung, daß einer der wesentlichen Gründe darin lag, daß das amerikanische Erziehungs- und Ausbildungssystem schöpferisches Denken und kreative Individuen nur sehr unzureichend fördert^{2) 3)}.

Im Verlauf der durch den "Sputnik-Schock" ausgelösten intensiven Kreativitätsdiskussion in den USA - und parallel dazu als Ergebnis der Analyse der "technologischen Lücke" zwischen den USA und Europa - gelangte man in den nächsten Jahren zu der Überzeugung, daß der technische Fortschritt - und damit auch der wirtschaftliche Reichtum und das wirtschaftliche Wachstum⁴⁾ - eines Landes nicht mehr primär von seinen Bodenschätzen und dem Finanzkapital, sondern von seinem "Geistkapital" abhängt⁵⁾. Zum "Geistkapital" zählt ganz wesentlich aber auch die Fähigkeit der Individuen zu schöpferischem Denken⁶⁾.

Für die Wirtschaftswissenschaften war diese "Entdeckung des Schöpferischen" insofern nicht neu, als dort schon seit langem die fundamentale Be-

-
- 1) Vgl. Landau, E., Psychologie der Kreativität, München - Basel 1969, S. 9.
 - 2) Vgl. dazu z. B. Harding, H. F., The Need for a More Creative Trend in American Education, in: A Source Book for Creative Thinking, hrsg. von S. J. Parnes und H. F. Harding, New York 1962, S. 3 ff.
 - 3) Wieweit die russische Erziehung und Ausbildung besonders kreativitätsförderlich ist, wird dabei in diesem Zusammenhang in der Literatur nicht weiter erörtert.
 - 4) Zur Abhängigkeit des wirtschaftlichen Wachstums vom technischen Fortschritt vgl. z. B. Strebel, H., Die Bedeutung von Forschung und Entwicklung für das Wachstum industrieller Unternehmungen, Berlin 1968, S. 21 f.
 - 5) Vgl. dazu z. B. Gross, H., Das Geistkapital - Die vierte Dimension der wirtschaftlichen Dynamik, Düsseldorf - Wien 1970; Steinbuch, K., Programm 2000, Stuttgart 1970, S. 86. Vgl. auch Servan-Schreiber, J.J., Die amerikanische Herausforderung, 3. Aufl., Hamburg 1968; vgl. dort insbesondere S. 279.
 - 6) Vgl. Gross, H., Das Geistkapital, a.a.O., S. 15; Steinbuch, K., a.a.O., S. 86.

deutung des "schöpferischen Unternehmers" erkannt und explizit herausgestellt wird¹⁾. Obwohl dieser Idaltypus seit vielen Jahrzehnten in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur regelmäßig erwähnt wird, bestehen allerdings noch immer kaum differenzierte Vorstellungen über das Wesen dieser schöpferischen Komponente. Man spricht von der "Intuition" des Unternehmers und von seiner Fähigkeit zur Durchsetzung neuer Ideen und postuliert meist, daß es sich dabei um "angeborene", nicht erlernbare und letztlich auch nicht erklärbare "Gaben" handelt²⁾.

Diese einseitige Zuordnung schöpferischer Fähigkeiten zum Unternehmer (später dann auch zur gesamten oberen Unternehmensleitung) wird inzwischen allerdings aus mehreren Gründen sukzessive abgebaut: So machen es z. B. einerseits zunehmend komplexere Unternehmensaufgaben, andererseits aber auch gesellschaftlich-emanzipatorische Entwicklungen unumgänglich, daß immer mehr Individuen mehr Eigeninitiative und schöpferische Betätigungsmöglichkeiten im Unternehmen eingeräumt werden. Darüber hinaus haben insbesondere der rapide Umweltwandel und die Entwicklung zu einer "Gesellschaft des Überflusses" (Galbraith) dazu geführt, daß Funktionsbereichen wie "Forschung und Entwicklung" und "Marketing" eine Schlüsselbedeutung für Bestand und Wachstum von Unternehmen zukommt; in beiden Bereichen ist Kreativität nach heutiger Auffassung aber auch schon für ganz "alltägliche" Arbeiten unerlässlich³⁾.

Obwohl die wachsende Bedeutung einer stärkeren Aktivierung der kreativen Fähigkeiten aller Mitarbeiter von Unternehmen heute grundsätzlich weitgehend anerkannt wird, ist die gesamte Kreativitätsproblematik in der Betriebswirtschaftslehre bislang doch noch längst nicht ausreichend rezipiert worden.

1) Vgl. dazu besonders Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin 1952, S. 110 ff. Vgl. auch Heuss, E., Allgemeine Markttheorie, Tübingen - Zürich 1965, S. 6 ff. sowie eine umfangreiche Literaturauswertung bei Hofmann, M., Das unternehmerische Element in der Betriebswirtschaft, Berlin 1968.

2) Vgl. dazu besonders Hartmann, H., Wienold, H., Universität und Unternehmer, Gütersloh 1967, S. 15 ff.

3) Vgl. dazu z. B. Steiner, G. A., Top Management Planning, London 1969, S. 362 f.

Dies erklärt sich sicher einmal daraus, daß die Betriebswirtschaftslehre sowieso erst seit wenigen Jahren damit begonnen hat, die Erkenntnisse anderer Wissenschaftsdisziplinen systematisch in die eigenen Aussagensysteme einzubauen. In der Tat gibt es wohl bei dieser Nachholaufgabe noch vordringlichere - und auch bereits eindeutiger geklärte - sozialwissenschaftliche Phänomene zu integrieren.

Zum anderen wirkt sich aber - ohne daß das hier bewiesen werden könnte - vermutlich auch die Tatsache aus, daß wesentliche Kreativitätskomponenten (wie z. B. die "Irrationalität" des Prozesses und eine gewisse "Zufälligkeit" der Lösung) einer Entwicklung entgegenstehen, die gerade darauf hinausläuft, die bis vor kurzem bei allen unternehmerischen Entscheidungen dominierende "Intuition" durch zunehmend wissenschaftlichere, exaktere Problemlösungsverfahren zu ersetzen. Den Fortschritt zu einer besseren, wirkungsvolleren Unternehmensführung sah man auch in der Betriebswirtschaftslehre in den vergangenen Jahren vor allem in der weiteren Verbesserung und umfassenderen Anwendung systematischen, rationalen Denkens.

Erst in allerjüngster Zeit haben nun einzelne Autoren damit begonnen, zumindest einige der wichtigsten Ergebnisse der neueren Kreativitätsforschung für besonders kreativitätsrelevante betriebswirtschaftliche Problembereiche zu rezipieren: so z. B. für die Analyse individueller Entscheidungs- (Problemlösungs-)prozesse¹⁾, die Untersuchung der "Anpassung der Unternehmensorganisation" an den Umweltwandel ("change")²⁾, für die systemtheoretische Darstellung des Bereichs "Forschung und Entwicklung"³⁾ und für die Analyse

-
- 1) Vgl. dazu Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmensorganisation - Elemente einer deskriptiven Theorie der Individualentscheidung, Habilitationsschrift, München 1968.
 - 2) Vgl. dazu Dienstbach, H., Die Anpassung der Unternehmensorganisation - Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des "Planned Organizational Change", Diss. München 1968.
 - 3) Vgl. dazu Marr, R., Industrielle Forschung und Entwicklung - entscheidungs- und systemtheoretische Aspekte, Diss. München 1970.

der Wesensmerkmale modernen Marketings¹⁾.

Trotz dieses anzuerkennenden Bemühens muß den meisten Autoren nach Ansicht des Verfassers jedoch vorgeworfen werden, daß sie zu einseitig vor allem solche Ergebnisse der Kreativitätsforschung ausgewählt haben, die sich relativ problemlos in bestehende betriebswirtschaftliche Aussagensysteme einpassen lassen, daß sie aber weder die Relativität dieser Einzelergebnisse noch die disparate Komplexität des Kreativitätsphänomens angemessen wiedergeben.

In dieser Arbeit werden deshalb zunächst einmal die sozial- und geisteswissenschaftlichen "Grundlagen von Kreativität" relativ ausführlich dargestellt. Eine sehr gründliche Analyse des Kreativitätsphänomens ist dabei insbesondere auch deshalb unumgänglich, weil die Auffassungen von Kreativität und die Ergebnisse der Kreativitätsforschung noch immer derart komplex, widersprüchlich, vorläufig und oft spekulativ sind, daß überhaupt nur auf der Grundlage einer alle diese Aspekte aufzeigenden Gesamtdarstellung ausreichend abgeschätzt werden kann, welcher Aussagewert den später daraus abgeleiteten Folgerungen überhaupt zukommt.

Gegenstand von Punkt 21. ist die Wesensanalyse von Kreativität. Dabei wird versucht, dieses Phänomen durch verschiedenartigste methodische Ansätze näher zu erfassen. Schon hier kann allerdings gesagt werden, daß dies nur begrenzt gelingt, daß aber alle diese Erklärungsversuche dennoch sehr nützlich für die später folgende Bedingungsanalyse von Kreativität sind. Erwähnenswert ist an dieser Stelle außerdem, daß die Abgrenzung von Kreativität und Innovation zeigen wird, daß die pauschale Charakterisierung ty-

1) Vgl. dazu Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967, S. 51 ff. Vgl. dazu ferner auch Gümbel, R., Kalkül und Entscheidung, in: Der Volkswirt, Nr. 2/1968, S. 31 ff.

pisch unternehmerischen Verhaltens als "schöpferisches Denken" nicht sehr zutreffend ist.

In Punkt 22. wird anschließend nur kurz skizziert, inwieweit es heute schon operationale Verfahren zur Bestimmung von Kreativität gibt.

Erneut relativ ausführlich wird dann in Punkt 23. untersucht, welche Komponenten von Kreativität Ansatzpunkte einer ungezielten, "ungewollten" "Beeinflussung" von Kreativität - und damit zugleich auch Ansatzpunkte der letztendlich angestrebten, gezielten "Steuerung" von Kreativität sind. Diese "Ansatzpunkte" finden sich nach heutiger Auffassung vor allem in den einzelnen Merkmalen kreativer Prozesse und in verschiedenen Merkmalen kreativer Individuen.

In Punkt 24. wird wiederum nur kurz umrissen, wie Kreativität einmal durch verschiedene Umweltfaktoren beeinflusst wird und welche generellen Möglichkeiten es auf der anderen Seite zu einer gezielten Kreativitätssteuerung gibt. Das Schwergewicht des Interesses bei der Kreativitätssteuerung liegt in dieser Arbeit dabei jedoch nicht in den derzeit sehr in Mode gekommenen Kreativitäts-"Übungen" und Kreativitäts-"Techniken" (wie z. B. dem "Brainstorming"), da diese Verfahren inzwischen bereits in zahlreichen Publikationen ausführlich abgehandelt wurden¹⁾ und allem Anschein nach auch in der Praxis zunehmend häufiger eingesetzt werden²⁾.

Derzeit weit wichtiger erscheint es dem Verfasser dagegen, die Wirkung verschiedener "Umwelten" auf Kreativität näher zu untersuchen, da auch die besten Kreativitäts-"Techniken" kaum längerfristig wirksame Ergebnisse zeitli-

1) Vgl. dazu auch die relativ ausführliche Darstellung der wichtigsten Kreativitäts-"Techniken" bei Marr, R., a.a.O., S. 247 ff. sowie die in Punkt 24. dieser Arbeit angegebene Literatur.

2) Vgl. dazu besonders Prestbo, J. A., In Search of Ideas - Many Companies Try Bizarre Ways to Spark Creativity of Employees, in: The Wall Street Journal vom 23. 12. 1968, S. 1 und S. 20.

gen können, wenn zuvor nicht auch kreativitätsförderliche Umweltbedingungen geschaffen werden¹⁾. So nützt es z. B. wenig, wenn einzelne Personen durch bestimmte Verfahren ihr Kreativitätspotential wesentlich steigern, wenn zugleich aber verschiedenartigste Umweltfaktoren (z. B. die Vorurteile von Arbeitskollegen oder hierarchische Über- und Unterordnungsbeziehungen) die Entfaltungsmöglichkeiten dieses Potentials nachhaltig hemmen. Dieser Aspekt wird in der aktuellen Kreativitätsdiskussion noch viel zu wenig beachtet.

In Punkt 3. wird dann die generelle Kreativitätsthematik auf einen spezifisch betriebswirtschaftlichen Funktionsbereich übertragen und eingeengt. Läßt man den Bereich "Forschung und Entwicklung" dabei beiseite (dessen kreativitätsrelevante Aspekte wurden erst kürzlich in der schon erwähnten Arbeit von Marr ausführlich dargestellt), so bietet sich als besonders kreativitätsrelevante Funktion zunächst das Marketing an²⁾. Wie in einem Exkurs in Punkt 33. noch näher begründet wird, umfaßt die Marketingfunktion jedoch gerade im Hinblick auf die Kreativitätsthematik derart heterogene Teilfunktionen, daß es vorteilhafter ist, das Wesen und die Bedeutung von Kreativität im wohl problemrelevantesten Teilbereich des Marketing, der Werbung, zu untersuchen. Dabei wird unter "Werbung" - gerade auch im Hinblick auf die Krea-

1) Vgl. dazu auch Crosby, A., *Creativity and Performance in Industrial Organization*, London - New York - Sydney - Toronto - Wellington 1968, S. 112 f. sowie ferner auch Katz, D. und Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, 3. Aufl., New York - London - Sydney 1967, S. 390 f.

2) Vgl. dazu auch Kotler, Ph., *Marketing Management*, Englewood Cliffs 1967, S. 246: "Creativity is a valuable ingredient in every facet of business, but it plays its most conspicuous role in the marketing area". Vgl. ferner auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., *Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz*, 4. neubearb. und erw. Aufl. der Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1971, S. 31 f.

tivitätsaspekte - nicht mehr nur ein einzelnes Marketinginstrument neben anderen verstanden, sondern es wird hier die betont interdisziplinäre und systemorientierte Auffassung der Werbung als "Marketing-Kommunikation" zugrunde gelegt.

Zentrales Thema von Punkt 4. ist dann die Analyse der Beeinflussung und die Untersuchung der Steuerungsmöglichkeiten von Kreativität durch die spezifische Umwelt "Unternehmung". Während man dabei früher die Beeinflussung von Kreativität auf die "Organisation" als einem Teilphänomen des Unternehmens zurückführte, ist heute klar, daß für die Kreativität der Schöpfungsprozesse in Unternehmen und die Kreativität der Mitarbeiter von Unternehmen letztlich (fast) alle Merkmale des soziotechnischen Systems "Unternehmung" relevant sind. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit auch die neuere Organisationsdefinition verwandt, die als "Organisation" das Gesamtgebilde "Unternehmung" auffaßt (Punkt 41.).

Grundlage der Analyse der Beeinflussung und Steuerung spezifisch werblicher Kreativität durch Unternehmen ist zunächst einmal die Untersuchung generell kreativitätsrelevanter Unternehmensmerkmale. Diese Untersuchung erfolgt - wiederum relativ ausführlich - in Punkt 42. Da auch die moderne Organisationstheorie trotz ihres systemtheoretischen Ansatzes bislang noch kein umfassendes Grundmodell der Unternehmung erarbeitet hat¹⁾, kann dabei heute noch auf keinerlei Merkmalsschema zurückgegriffen werden, in dem auch alle kreativitätsrelevanten Unternehmensmerkmale nach einem einheitlichen Gliederungsprinzip enthalten wären.

Die in Punkt 42. gewählte Systematik kreativitätsrelevanter Unternehmensmerkmale ist deshalb lediglich als ein erster Versuch der Zusammenfassung und Ordnung der Vielzahl von Merkmalen anzusehen. Einzelne sachliche und begriffliche

1) Vgl. dazu auch Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. verb. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 50. (Zitlerweise fortan: Einführung).

Überschneidungen lassen sich bei dem heutigen Stand der Forschung dabei nicht völlig vermeiden¹⁾.

In Punkt 43. wird dann anschließend untersucht, wie "werbungtreibende Unternehmen"²⁾ spezifisch werbliche Kreativität zunächst ungezielt, "ungewollt" beeinflussen und welche Aktionsparameter ihnen zu einer gezielten Steuerung werblicher Kreativität zur Verfügung stehen. Diese Untersuchung beschränkt sich dabei auf werbungtreibende Großunternehmen, da hier die Problematik der Erzeugung kreativer Leistungen in Organisationen besonders deutlich wird³⁾.

Da das Ergebnis der Untersuchung von Punkt 43. besagt, daß werbungtreibenden Großunternehmen zwar verschiedenartigste Möglichkeiten einer durchaus wirksamen Kreativitätssteuerung offen stehen, daß das soziotechnische Gesamtsystem dennoch die Erzeugung optimal kreativer werblicher Produkte auch weiterhin wesentlich hemmt ("zwangsläufig" hemmen muß), wird in Punkt 44. geprüft, inwieweit die Ausgliederung der Produktion werblich-kreativer Leistungen auf beauftragte Spezialunternehmen zu nachhaltig kreativeren Produkten führen kann. Da es heute bereits verschiedene Spezialunternehmen für die Produktion werblicher Leistungen gibt, wird in Punkt 44. analysiert, wieweit die wichtigsten dieser Spezialunternehmen, die Werbeagenturen, zur Produktion optimal kreativer Werbebotschaften geeignet sind.

In Punkt 442. wird dann ein Organisationsmodell einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" entworfen, deren Kernfunktion in der Produktion optimal kreativer Werbebotschaften liegt.

1) Vgl. dazu auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 50.

2) Zum Begriff des "werbungtreibenden Unternehmens" vgl. S. 192.

3) Vgl. dazu auch Argyris, Personality and Organization - The Conflict between System and the Individual, New York - Evanston - London - Tokyo 1965, S. 67: "Speaking in terms of extremes helps us to make the position sharper. In doing this, no assumption is made that all situations in real life are extreme".

Den Abschluß der Arbeit bildet eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der gesamten Untersuchung und eine kurze Prüfung der Frage, inwieweit die hier gewonnenen Erkenntnisse auch für andere betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche gültig sind.

Einer besonderen Anmerkung bedarf schließlich noch die Methode dieser Arbeit. In Punkt 2. ("Die Grundlagen von Kreativität") werden (fast) ausschließlich Ergebnisse aus der Psychologie, Soziologie und der neueren amerikanischen Kreativitätsforschung (die sich nicht mehr eindeutig allein in die beiden vorgenannten Wissenschaftsdisziplinen einordnen läßt) wiedergegeben. Wie schon kurz angesprochen, werden dabei die Grundlagen von Kreativität relativ ausführlich dargestellt, da es nach Ansicht des Verfassers unerlässlich ist, daß die Betriebswirtschaftslehre bei der weiteren Rezeption von Ergebnissen der Kreativitätsforschung zukünftig stärker die Vorläufigkeit, die Relativität und die Widersprüchlichkeit heute bestehenden "Wissens" über das Kreativitätsphänomen berücksichtigt als es die bisher vorliegenden Arbeiten zu diesem Thema tun.

Die "Berechtigung" einer derart intensiven Einbeziehung "fachfremder" Sachverhalte braucht dabei wohl heute nicht mehr ausführlich begründet zu werden. So wurde schon erwähnt, daß die systematische Integration der Erkenntnisse anderer Wissenschaftsdisziplinen in das eigene Aussagensystem geradezu ein Kennzeichen der neueren Betriebswirtschaftslehre ist und daß einer der gerade in letzter Zeit besonders aktuellen Schwerpunkte der betriebswirtschaftlichen Forschung in der Analyse menschlicher Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse liegt. Auch die schon erwähnte Arbeit von Kirsch enthält deshalb - zwangsläufig - einen bisher in betriebswirtschaftlichen Arbeiten nicht üblichen Anteil psychologischer und soziologischer Forschungsergebnisse¹⁾.

1) Vgl. Kirsch, W., a.a.O.

Außerdem ist die gründliche Darstellung der Grundlagen von Kreativität aber auch deshalb nötig, weil die immense Fülle der Ergebnisse der Kreativitätsforschung in der psychologischen und soziologischen Fachliteratur bislang noch sehr wenig strukturiert und zusammengefaßt wurde. Insofern stellt Punkt 2. auch einen der ersten Versuche dar, die Gesamtheit heutigen Wissens über Kreativität im Hinblick auf eine leichtere betriebswirtschaftliche Rezipierbarkeit hin zu gliedern.

Zu Punkt 3. ist allein anzumerken, daß die Abhängigkeit der Werbewirkung von werblicher Kreativität bislang noch nirgendwo systematisch untersucht wurde. Aus diesem Grund können auch die in Punkt 35. angestellten Überlegungen zur "Bedeutung von Kreativität für die Werbewirkung" derzeit nicht mehr als ein erster Versuch einer besseren Klärung dieses Problemkreises sein.

Eines besonderen Kommentars bedarf schließlich noch die Methode, mit der in dieser Arbeit Richtung und Ausmaß der Kreativitätsbeeinflussung und -steuerung durch bestimmte Unternehmensmerkmale abgeleitet werden. Obwohl die grundsätzliche Problematik der Eingliederung von kreativen Individuen in zielgerichtete, geordnete Sozialsysteme evident ist - und auch seit längerem klar erkannt wird - , gibt es dazu bis heute erst sehr wenige fundierte und noch weniger empirisch verifizierte Forschungsergebnisse¹⁾. Neben der gründlichen Auswertung dieser vorliegenden Ergebnisse muß deshalb in vielen Fällen die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität durch einzelne Unternehmensmerkmale vor allem aufgrund "plausibler Annahmen und Analogien" deduziert werden: das heißt z. B., daß man aufgrund des überdurchschnittlich ausgeprägten "Freiheitsbedürfnisses" kreativer Individuen unter-

1) Die relativ umfassendsten Aussagen zu diesem Problemkreis finden sich vor allem in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965; ders., Top Management Planning, a.a.O., S. 359 ff.; Contemporary Approaches To Creative Thinking, hrsg. von H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer, 3. Aufl., New York 1964; Crosby, A., a.a.O.

stellt, daß sich eine "rigide" Regelung aller betrieblichen Vorkommnisse und ein hohes "Identifizierungs-Verlangen" der Organisation regelmäßig negativ auf Kreativität auswirken¹⁾.

Mag diese Methode eventuell auch der modernen, bewußt empirisch ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre zunächst etwas suspekt erscheinen, so sollte man zugunsten dieser Vorgehensweise doch folgendes bedenken: Gerade die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie der vergangenen Jahrzehnte hat gezeigt, wie verhängnisvoll sich der - bewußte oder unbewußte - Ausschluß wissenschaftlich noch nicht exakt erfaßbarer menschlicher und sozialer Phänomene auswirken kann. Die auf diese Weise abgeleiteten Organisationstheorien und praktischen Organisationsempfehlungen waren zwangsläufig derart einseitig und "unrealistisch", daß heute wesentliche Kernthesen dieser Theorien von Grund auf neu überprüft werden müssen²⁾.

Ulrich folgert deshalb generell aus der Tatsache, daß die heutige Betriebswirtschaftslehre - wie alle Sozialwissenschaften - unter einem ausgeprägten Mangel an "gesicherten" Forschungsergebnissen leidet, daß beim gegenwärtigen Wissensstand gar nicht darauf verzichtet werden kann, auch theoretisch bzw. empirisch noch nicht gesicherte Erkenntnisse zu verarbeiten³⁾. Der wissenschaftliche Charakter der Gesamtdarstellung wird nach Ulrich jedoch dann gewahrt, wenn die betreffenden Einzelaussagen entsprechend gekennzeichnet werden⁴⁾.

Die in dieser Arbeit postulierten Auswirkungen bestimmter Unternehmensmerkmale auf Kreativität sind deshalb lediglich als derzeit wahrscheinlichste

1) Vgl. zu dieser Art des Vorgehens besonders auch Steiner, G. A., Introduction, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 16 ff.

2) Vgl. dazu näher S. 194 ff. und die dort angegebene Literatur.

3) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern - Stuttgart 1968, S. 16.

4) Vgl. ebenda.

Aussagen anzusehen. Auch der Verfasser ist sich bewußt, daß diese Aussagen noch einer gründlichen empirischen Überprüfung bedürfen. Dies muß jedoch späteren Arbeiten vorbehalten bleiben¹⁾.

Andererseits wäre es nach Ansicht des Verfassers ein schwerer Fehler, wenn man die allgemein unbestrittenen Auswirkungen von Unternehmen auf die Kreativität ihrer Organisationsteilnehmer solange aus der betriebswirtschaftlichen Diskussion ausschließen würde, wie sie noch nicht detailliert empirisch nachgewiesen sind.

1) Vgl. dazu auch die ganz ähnlichen methodischen Anmerkungen in zahlreichen grundlegenden Arbeiten der modernen Organisationsforschung, so z. B. bei Likert, R., *New Patterns of Management*, New York - Toronto - London 1961 (vgl. dort insbesondere S. 97 f.: "These specifics are intended as stimulants for discussion and as encouragement for experimental field tests of the theory"); Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations - On Power, Involvement, and Their Correlates*, 6. Aufl., New York 1968, S. XX (Zitierweise fortan: *Complex Organizations*); Argyris, Ch., *Personality and Organization*, a.a.O., S. 233.

2. DIE GRUNDLAGEN VON KREATIVITÄT

21. Wesen und Begriff der Kreativität

Kreativität ist ein Phänomen, das sich nicht durch einen einzelnen paradigmatischen Tatbestand erfassen läßt. Unter dem Begriff der Kreativität wird vielmehr eine solche Vielzahl differenter Erscheinungen zusammengefaßt, daß im folgenden zunächst einmal die Gesamtheit der Komponenten dieses Phänomens unter verschiedenen Aspekten beleuchtet werden muß¹⁾. Erst durch eine solche detaillierte Wesensanalyse kann der Bedeutungsumfang des heute gebräuchlichen "Arbeitsbegriffes" von Kreativität erfaßt werden²⁾.

Kurz anzumerken ist noch, daß es für den Terminus "Kreativität" keinen völlig gleichwertigen deutschen Ausdruck gibt; lediglich das Adjektiv "kreativ" läßt sich - angenähert - mit "schöpferisch" übersetzen³⁾.

-
- 1) Vgl. dazu auch MacLeod, R. B., *Retrospect and Prospect*, in: *Contemporary Approaches To Creative Thinking*, a.a.O., S. 176: "If we are to have a proper psychology of creative thinking we must tap all possible sources".
 - 2) Vgl. dazu auch Cattell, R. B., *Personality*, New York - Toronto - London 1950, S. 2: "The time-honored practice of beginning study with a definition of what is to be studied is not always so scientifically honorable. If we can completely define an object there is not much left to be explored and studied".
 - 3) Die häufig synonym für "Kreativität" verwendeten Ausdrücke "schöpferische Fähigkeit" und "schöpferisches Denken" kennzeichnen zwar Hauptaspekte der Kreativität, sind aber nicht so umfassend zu gebrauchen wie der Kreativitätsbegriff: so spricht man z. B. auch von der "Kreativität" einer Idee (oder Werbeanzeige) und der "Kreativität" von Denkprozessen. Darüber hinaus hat das deutsche "schöpferisch" einen stark religiös-philosophischen Hintergrund und besitzt deshalb im üblichen Sprachgebrauch meist eine andere konotative Bedeutung als das der "Kreativität" zugrunde liegende, "sachliche" anglo-amerikanische "creativity". Vgl. Ulmann, G., *Kreativität - Neue amerikanische Ansätze zur Erweiterung des Intelligenzkonzeptes*, Weinheim und Berlin 1968, S. 13.

211. Das Wesen von Kreativität

2111. Kreativitätserklärungen von den frühen "Genielehren" bis zur neueren Kreativitätsforschung

Ein kurzer geschichtlicher Überblick über verschiedene geistes- und sozialwissenschaftliche Erklärungsversuche "des Schöpferischen" ist in dieser Arbeit deshalb sinnvoll, weil einmal die überwiegend irrationalen "Genie- und Inspirationslehren" der Vergangenheit noch bis in die heutige Zeit hineinwirken. Auch im wirtschaftlichen Bereich ist Voraussetzung einer angestrebten Kreativitätssteuerung eine weitere "Entmystifizierung" heute noch üblicher Auffassungen über "das Schöpferische".

Außerdem ist die Kenntnis der kulturhistorischen, gesellschaftlichen und wissenschaftstheoretischen Hintergründe der verschiedenen Kreativitäts-"Theorien" notwendig, um die zum Teil kontroversen Aussagen über Kreativität angemessen zu bewerten. Auch bei der Beurteilung der neueren Kreativitätsforschung darf schließlich nicht vergessen werden, von welchen gesellschaftlichen und erkenntnistheoretischen Positionen die vorgelegten Ergebnisse geprägt sind¹⁾.

Bei einem Rückblick auf die Geschichte der Kreativitätserklärungen stellt man zunächst fest, daß seit dem Altertum über Jahrhunderte hinweg vor allem zahllose "Genielehren" dominierten. Trotz aller zeitbedingter Unterschiedlichkeiten ist diesen allen dabei ein gemeinsamer Aussagekern eigen: "Dieser besagt, daß das Genie auf naturalistische Weise überhaupt nicht zu erklären sei, daß seine Existenz und Leistung vielmehr ein Metaphysikum darstelle"²⁾.

1) Vgl. dazu auch Bergius, R., Produktives Denken (Problemlösen), in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Band 1, 2. Halbband, hrsg. von R. Bergius, Göttingen 1964, S. 521.

2) Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, in: Club Voltaire - Jahrbuch für kritische Aufklärung I, hrsg. von G. Szczesny, München 1963, S. 298 f.

Der schöpferische Prozeß entfaltet sich deshalb nach diesen Vorstellungen weitgehend unabhängig von den Absichten und Zielsetzungen des ausführenden Menschen; der Mensch wird als bloßes Werkzeug einer Erleuchtung oder Eingebung (Inspiration) durch übernatürliche Kräfte angesehen¹⁾. Eine willentliche und geplante Aktivierung schöpferischer Kräfte zur Lösung bestimmter Aufgaben ist nach dieser Auffassung nicht denkbar.

Diese metaphysischen "Inspirationslehren" wurden dann zwar im Lauf der Jahrhunderte immer weiter versachlicht, doch blieb die allein im Blickpunkt stehende "Genialität" immer entscheidend determiniert von individuell unbeeinflussbaren Kräften: So sah man "Genialität" z. B. mit dem Aufkommen der Nationalstaaten weniger in übernatürlichen Kräften als vielmehr vor allem in der erbten nationalen Zugehörigkeit begründet²⁾. Mit dem Aufstieg der industriellen Gesellschaft näherte man sich dann zwar einer stärker individuellen und psychologischen Deutung "des Schöpferischen", aus der früheren "Besessenheitslehre" wurde aber nun der Glaube an den Wesenszusammenhang zwischen Genie und Geistesstörung³⁾.

Haseloff sieht in all diesen irrationalen Kreativitätserklärungen eine eindeutige Tendenz zur Verteidigung der Institutionen traditionaler Gesellschaften⁴⁾. Schöpferische Prozesse, die regelmäßig den "status quo" in Frage stellen und das "Bedürfnis der Menschen nach Konstanz und Stabilität"⁵⁾ gefährden, "geschehen" nur in einigen wenigen, außerhalb der Gesellschaft stehenden Individuen. Die schöpferische "Inspiration" kann man nicht willentlich fördern, sie ist angeboren oder wird "von außen" eingegeben. Das "Genie" ist nach dieser Ansicht zwar zu Außergewöhnlichem fähig, aber es wird dafür zugleich bestraft durch Isolierung, Krankheit und Armut. So fällt es dem "normalen" Menschen leicht, "das

1) Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 300.

2) Vgl. ebenda, S. 302.

3) Vgl. dazu näher den Punkt 23227. dieser Arbeit.

4) Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 301 f.

5) Vgl. ebenda, S. 294.

Genie einerseits als vorbildlich zu bewundern und dabei andererseits für sich selbst auf jeden außeralltäglichen Produktivitätsanspruch zu verzichten"¹⁾.

Den Übergang von diesen vorwissenschaftlichen Kreativitätserklärungen zu ersten wissenschaftlich ausgerichteten Untersuchungen bildet dann Galtons "Hereditary Genius" (1870)²⁾. Obwohl Galton seine Arbeit erstmals rational und empirisch fundierte, beschränkte er sie doch zugleich - ganz im Geist seiner Zeit - allein auf die Untersuchung "genialer" Menschen und ihnen gemeinsamer Erbfaktoren³⁾.

Neben zahlreichen Arbeiter verschiedener Mathematiker und Philosophen über das Wesen produktiven Denkens, auf die an dieser Stelle nicht im einzelnen eingegangen werden muß⁴⁾, wurden dann weitere wichtige Kreativitätsaspekte im Rahmen der verschiedenen psychologischen "Schulen" untersucht. In diesen allgemeinen psychologischen Theorien wird das Kreativitätsphänomen dabei allerdings in der Regel nicht als eigenständiger und systematisch untersuchter Forschungsgegenstand behandelt, sondern im Rahmen umfassenderer Phänomene (wie z. B. "dem Denken") zu erklären versucht⁵⁾.

Die Basis aller psychoanalytischen Kreativitätstheorien ist Freuds Konzept der "Sublimation": "Sexualregungen ... werden dabei sublimiert, d. h.

-
- 1) Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 303.
 - 2) Vgl. Galton, F., Hereditary Genius, New York 1870.
 - 3) Vgl. dazu auch die Bewertung von Galtons Arbeit bei Guilford, J. P., Creativity: Yesterday, today, and tomorrow, in: Parnes, S. J., Creative Behavior Guidebook, New York 1967, S. 268: "His study became a classic, but he failed to reach uncontested conclusions".
 - 4) Als Namen wären hier z. B. zu nennen: Poincaré, Wallas, Duncker, Hadamard. Vgl. dazu einen guten Überblick über die Arbeiten dieser und einiger weiterer Autoren bei Haefele, J. W., Creativity and Innovation, New York 1962, S. X.
 - 5) Sehr interessant ist in diesem Zusammenhang, daß eine lange Jahre in den USA dominierende und auch heute noch sehr einflußreiche Richtung, der Behaviorismus, aus seiner wissenschaftstheoretischen Grundkonzeption heraus solch "mentalistische" Phänomene wie "Kreativität" völlig unberücksichtigt ließ. Vgl. dazu z. B. Ulmann, G., a.a.O., S. 16.

von ihren sexuellen Zielen abgelenkt und auf sozial höher stehende, nicht mehr sexuelle, gerichtet"¹⁾. "Nach Freud schützt sich das Individuum vor seinen Trieben einerseits und der Außenwelt, die die Befriedigung dieser Triebe nicht gestattet, andererseits, indem es sich auf innere, psychische Vorgänge zurückzieht. Dank einer inneren Phantasiewelt formt es sich eine neue Realität, das Produkt seiner Kreativität"²⁾. Die Fähigkeit zu derartiger Sublimation ist nach Freud aber nur wenigen Menschen eigen.

Im topographischen System Freuds werden diese Vorgänge im Unbewußten, im "Es" lokalisiert. Sie gehorchen anderen Gesetzen als die Vorgänge im vorbewußten "Ich" und enthalten in sich die gleichen Konflikte, die andere Individuen in die Neurose treiben. Im Unbewußten liegen deshalb die kreativen ebenso wie die neurotischen Lösungen dieser Konflikte veranlagt³⁾.

Kris, ein anderer Psychoanalytiker, betont dagegen stärker die Rolle des "Ich" gegenüber dem "Es":

"Kris glaubt, daß Kreativität überhaupt nur dank der 'Regression des Ich' möglich ist. In der Phantasie, ... in Träumen ebenso wie in Intoxikationszuständen und Müdigkeit ist eine solche Regression der Funktionen des Ich vorherrschend. ... Er unterscheidet zwischen der 'kreativen Regression', in welcher das Ich von den primären Kräften des Es nur zeitweilig überwältigt wird, und der 'Regression per se', in der das Ich vom Es überwältigt wird und dem keinen Einhalt bieten kann."⁴⁾

Während Kris eine Mittelstellung in der tiefenpsychologischen Diskussion über die Lokalisierung der Kreativität bezieht, glaubt Kubie nachweisen zu können, daß sie allein im Vorbewußten entsteht⁵⁾. Nach Kubie ist die kreative Persönlich-

1) Freud, S., Vorlesung zur Einführung in die Psychoanalyse (1925/26), in: Gesammelte Werke XI, London 1946, S. 16, zitiert nach Landau, E., a.a.O., S. 19.

2) Landau, E., a.a.O., S. 18.

3) Vgl. ebenda, S. 19.

4) Ebenda, S. 20 (Landau bezieht sich dabei auf Kris, E., Psychoanalytic explorations in art, New York 1952).

5) Vgl. Kubie, L. S., Neurotische Deformationen des schöpferischen Prozesses, Reinbek bei Hamburg 1966, S. 104: "Kreativität ... ist ein Ergebnis vorbewußter Aktivität".

keit ihrem Vorbewußten gegenüber offener als die nichtkreative. Deshalb fordert er: "Unser Ziel muß es sein, vorbewußte Vorgänge von den Verzerrungen und Blockierungen durch die unbewußten Vorgänge sowie von den banalen Beschränkungen durch die bewußten Vorgänge zu befreien "¹⁾.

Während viele Psychoanalytiker Kreativität als Lösung neurotischer Konflikte ansehen, ist Kubie überzeugt, daß die Neurose verfälscht und hemmt: "Niemand braucht zu fürchten, wenn es ihm gut gehe, würde sein schöpferischer Drang verkümmern ... Diese grundlose Furcht beruht auf der irrigen Annahme, daß unsere schöpferischen Fähigkeiten dem Unbewußten entspringen, während tatsächlich das Unbewußte unsere Zwangsjacke ist, die uns ebenso schablonenhaft, steril und ewig wiederkäuend werden läßt, wie die Neurose selbst es ist"²⁾.

Eine differenziertere Position vertritt schließlich Rugg, der das Leben allgemein und die Kreativität im besonderen als ein Kontinuum von bewußten bis zu unbewußten Prozessen ansieht³⁾:

"In diesem Kontinuum gibt es den 'kritischen Moment', in dem das Individuum frei ist, sowohl vom Unbewußten als auch vom Bewußten seine Kräfte zu beziehen. Dieser Moment der Einsicht ist die 'kritische Schwelle', eine Art 'off-conscious' bzw. 'transliminal mind', das hier mit 'bewußtseinsfreiem Zustand' übersetzt werden soll. Darin glaubt er (Rugg, A. d. V.) den Kern der kreativen Energie sehen zu können, da die Freiheit, die für jeden kreativen Akt erforderlich ist, nur in diesem Moment gegeben ist"⁴⁾.

Wie die Mehrzahl der Aussagen der Tiefenpsychologie, so sind auch die obigen Kreativitätserklärungen einseitig und sehr spekulativ. Kemmler merkt deshalb sehr richtig zu Kubies Theorie an, daß sie zwar recht plausibel erscheint, daß

1) Kubie, L. S., Neurotische Deformationen des schöpferischen Prozesses, a.a.O., S. 104.

2) Ebenda, S. 103.

3) Vgl. Rugg, H., Imagination: An inquiry into the sources and conditions that stimulate creativity, New York 1963, zitiert nach Landau, E., a.a.O., S. 21.

4) Landau, E., a.a.O., S. 21 f.

sie aber experimentell nur schwer zu verifizieren ist¹⁾. Die psychoanalytischen Kreativitätserklärungen haben zwar einzelne Aspekte der Kreativität wesentlich erhellt, sie sind aber weder genügend wissenschaftlich gesichert noch umfassend genug angelegt²⁾.

Die Vertreter der Assoziationspsychologie ließen das Problem der Lokalisierung - ob Kreativität im Unbewußten, Vorbewußten oder im Bewußten entsteht - völlig außer acht; sie bemühten sich dagegen vor allem um eine Analyse der Elemente und der Struktur kreativer Denkprozesse und um die Bestimmung solcher Prozesse durch Tests³⁾. Mednick und Mednick, maßgebende Vertreter der jüngeren assoziationspsychologischen Schule, definieren schöpferisches Denken dabei folgendermaßen:

"Creative thinking consists of forming new combinations of associative elements, which combinations either meet specified requirements, or are in some way useful. The more mutually remote the elements of the new combination, the more creative is the process or solution"⁴⁾.

Mednick und Mednick unterscheiden drei Arten kreativer Assoziation⁵⁾:

- "Serendipity"⁶⁾, die Assoziation zufällig miteinander verbundener Elemente, die zu neuen, sinnvollen Lösungen führt;
- "Similarity" ("Ähnlichkeit"), die Assoziation von irgendwie ähnlichen Elementen, z. B. von Formen und Farben in der Malerei;

1) Vgl. Kemmler, L., Neue Untersuchungen zum schöpferischen Denken (creativity), in: Psychologische Rundschau, 2. Heft, 1969, S. 111.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 25.

4) Mednick, S. A. und Mednick, M. T., An Associative Interpretation of the Creative Process, in: Widening Horizons in Creativity - The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference, hrsg. von C. W. Taylor, New York - London - Sydney 1964, S. 55 (im Original kursiv).

5) Vgl. ebenda, S. 55 f.

6) Das anglo-amerikanische "serendipity" ist kaum ins Deutsche übersetzbar und hat sich inzwischen auch in der deutschsprachigen Kreativitätsliteratur als Fremdwort durchgesetzt.

- "Mediation" ("Vermittlung"), die Assoziation ursprünglich völlig unzusammenhängender Elemente über ein weiteres Element, das mit allen Ausgangselementen assoziiert ist und diese so in neuer Weise verbindet.

Diese Assoziationsart wird von Mednick und Mednick als die wahrscheinlich wichtigste Assoziation bezeichnet¹⁾.

Der Kerngedanke der Assoziationstheorie versteht Kreativität also als bloße Transformation bekannter Elemente zu neuen, sinnvollen Kombinationen. Aufgrund dieser "mechanistischen" Auffassung wird der Grad der Kreativität von Prozessen und Prozeßergebnissen (Lösungen) durch die "Entfernung" der neuen Elementenkombination von den kombinierten Ausgangselementen bestimmt, und auch die Anzahl der Assoziationen ist - neben der "Entfernung" - ein wesentliches Kriterium für die Bestimmung der Kreativität von Individuen²⁾.

Interessant ist in diesem Zusammenhang noch die Theorie von Forgas, der das Assoziieren in einem "geschlossenen System" vom Assoziieren in "offenen Systemen" unterscheidet: "In geschlossenen Systemen können Gegebenheiten, die sich aus dem Problembereich direkt ergeben, assoziiert werden. Den kreativen Menschen zeichnet es - analog einem 'offenen System' - jedoch (besonders vor dem Computer) aus, daß er andere Systeme, und damit wieder zahlreiche Gegebenheiten dieser Systeme, assoziieren kann"³⁾.

Die für die Kreativitätsforschung wichtigste Arbeit der gestaltpsychologisch orientierten Denktheoretiker ist Wertheimers "Productive Thinking"⁴⁾. Wertheimer wendet sich darin ebenso gegen die Beschränkungen der traditio-

1) Vgl. Mednick, S. A. und Mednick, M. T., a.a.O., S. 56.

2) Vgl. ebenda, S. 57 ff. Vgl. dazu auch die Konzeption des "Remote Association Test" auf S. 63 ff.

3) Vgl. Forgas, R. H., Perception. The basic process in cognitive development, New York - Toronto - London 1966, zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 28.

4) Vgl. Wertheimer, M., Productive Thinking, New York 1945. Deutsche Ausgabe: Produktives Denken, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1964.

nellen Logik wie auch gegen die Assoziationstheorie des Denkens. Der traditionellen Logik wirft er vor: "Im Vergleich mit tatsächlichen, sinnvollen, vorwärts dringenden Erkenntnisprozessen wirken die Fragestellungen ... der traditionellen Logik oft dürrtzig, fade, unlebendig"¹⁾. Bei der Assoziationstheorie vermißt er die deutliche Unterscheidung zwischen sinnvollem Denken und sinnlosem Kombinieren²⁾; außerdem ist die Assoziationstheorie nach seiner Ansicht nicht in der Lage, die produktive Seite des Denkens zu erfassen³⁾. Der traditionellen Logik ebenso wie der Assoziationstheorie wirft Wertheimer außerdem vor: "In ihrem Bestreben, zu den Elementen des Denkens zu gelangen, schneiden sie die lebendigen Denkvorgänge in Stücke, behandeln sie blind für ihren Gesamtaufbau, in der Annahme, der Denkvorgang sei eine Anhäufung, eine Summe dieser Elemente"⁴⁾.

Für Wertheimer dagegen "vollzieht sich Denken, indem das Individuum gruppiert, reorganisiert, strukturiert und dabei immer auf das Ganze (die "Gestalt", A. d. V.) - das Problem, das Lösung fordert - bezogen bleibt"⁵⁾. "Wertheimer unterscheidet zwischen Lösungen, an die man durch Zufall oder Übung herankommt, und solchen, die wirkliche Einsicht und das Erfassen des Problems erfordern. Nur die letzteren, welche auch die Lücken im Ganzen ausfüllen und dadurch Harmonie und Gleichgewicht wiederherstellen, sind kreativ"⁶⁾.

Wertheimers Polemik gegen die traditionelle Logik und gegen die Assoziationstheorie ist sicher antithetisch überzeichnet; denn auch wenn dort Denk-

1) Wertheimer, M., Produktives Denken, a.a.O., S. 12.

2) Wertheimer bezieht sich dabei auf die Anfänge der Assoziationstheorie. Wie aus der vorher zitierten Kreativitätsdefinition von Mednick und Mednick ersichtlich ist, haben die jüngeren Assoziationstheoretiker deshalb explizit Kriterien wie "specified requirements" und "useful" eingeführt.

3) Vgl. Wertheimer, M., Produktives Denken, a.a.O., S. 13.

4) Ebenda, S. 223.

5) Ebenda, zitiert nach Landau, E., a.a.O., S. 23.

6) Landau, E., a.a.O., S. 24.

vorgänge in einzelne Elemente zerlegt werden, wird doch von beiden der Blick auf das Ganze nicht völlig vernachlässigt. Andererseits hat aber die explizite Herausstellung der "Gestalt" von Problemen und Problemlösungen tatsächlich sehr entscheidende neue Einsichten in das Wesen des Denkens und der Kreativität mit sich gebracht.

Obwohl der Nutzen der gestaltpsychologischen Kreativitätstheorie unbestritten ist, merkt Haseloff doch zu Recht an, daß Wertheimers Konzept, das eine spontan sich herausbildende Einsicht in die strukturellen Eigentümlichkeiten einer Problemsituation als ausreichende Voraussetzung für Problemanalyse und Problemlösung ansieht, in gewisser Weise wieder die alte, passivische These von der nicht beeinflussbaren, "geschenkten" Intuition aufnimmt¹⁾.

Als "Auslöser" der modernen Kreativitätsforschung gilt allgemein²⁾ ein Vortrag Guilfords über "Creativity" aus dem Jahre 1950³⁾. Guilford postulierte mehrere bis dahin unbeachtete Intelligenzfaktoren, die er als Kennzeichen von Kreativität ansah. Im Verlauf der folgenden Jahre erarbeitete er aufgrund systematischer, empirisch-experimenteller Untersuchungen und faktorenanalytischer Berechnungen⁴⁾ ein umfassend angelegtes, dreidimensionales Modell des menschlichen Intellekts (das sogenannte "structure of intellect"-Modell)⁵⁾, in das er auch alle die Faktoren (Fähigkeiten) einordnete,

-
- 1) Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 411 f. (Anmerkung).
 - 2) Vgl. z. B. Ulmann, G., a.a.O., S. 13 und S. 45.
 - 3) Vgl. Guilford, J. P., Creativity, in: American Psychologist, Nr. 5/1950, S. 444 - 454.
 - 4) Vgl. dazu Guilford, J. P., Progress in the Discovery of Intellectual Factors, in: Widening Horizons in Creativity, a.a.O., S. 261: "(the structure-of-intellect concept, A. d. V.) gives some time-honored concepts empirical bases that have been largely lacking before". (Zitierweise fortan: Progress). Vgl. dazu ferner ders., The Nature of Human Intelligence, New York - St. Louis - San Francisco - Toronto - London - Sydney 1967, Vorwort, ohne Seitenangabe.
 - 5) Vgl. die bildliche Darstellung des Modells mit deutschen Termini z. B. in Guilford, J. P., Persönlichkeit, Weinheim 1964, S. 388.

denen er besondere Bedeutung für kreatives Verhalten zuschreibt. Nach Guilford ist Kreativität ein - auch von ihm nicht völlig eindeutig präziisiertes - Konstrukt aus zahlreichen spezifischen Faktoren des menschlichen Intellekts¹⁾.

Obwohl Guilfords jahrelange Forschungen und sein immer wieder erweitertes und verbessertes "structure of intellect"-Modell eine große Zahl theoretisch und praktisch sehr wichtiger Ergebnisse erbracht haben, hat seine Konzeption doch klar erkennbare Grenzen: Sein Modell ist statisch und bewegt sich allein auf der Bewußtseinssebene, über den Kreativitätsprozeß sagt es nichts aus; außerdem läßt Guilford die Kreativität erheblich mitbestimmende Motivation der Individuen und den gesamten Komplex der Umwelteinflüsse völlig unberücksichtigt²⁾.

Der "Boom" der neueren Kreativitätsforschung setzte dann, wie schon eingangs der Arbeit erwähnt, Ende der fünfziger Jahre nach dem "Sputnik-Schock" der Amerikaner ein. Das Streben nach baldmöglichster Behebung dieser aktuellen "Notsituation"³⁾ prägte in ganz entscheidendem Maße die weitere Zielsetzung, Methodik und Institutionalisierung der neueren amerikanischen Kreativitätsforschung. So bemühte man sich nicht mehr primär um eine gründliche Erforschung des komplexen Wesens von Kreativität, sondern konzentrierte sich auf ganz pragmatische Aspekte wie z. B. die Untersuchung der Persönlichkeitsmerkmale kreativer Individuen und die Umweltbedingungen schöpferischer Menschen⁴⁾. Die neue, ganz pragmatische Zielsetzung der Kreativitätsforschung lautete von nun

-
- 1) Vgl. dazu näher Punkt 23211. dieser Arbeit. Vgl. außerdem Guilford, J. P., Progress, a. a. O., S. 262: "Thus, by allocating such concepts as ... 'creativity' to certain factors in certain segments of the structure of intellect, we give to those abstract terms some concrete ties".
 - 2) Vgl. Landau, E., a. a. O., S. 40 f.
 - 3) Vgl. dazu z. B. ebenda, S. 9: "Dieser Beginn stand unter dem Motto: Um als Nation zu überleben, muß das Individuum kreativ denken".
 - 4) Vgl. Kemmler, L., a. a. O., S. 104.

an: "Was ist zu tun, um mehr 'creativity' zu schaffen...?"¹⁾

Bei der Wahl der Untersuchungsmethoden war man dabei nicht immer penibel; man "schöpfte" Erkenntnisse aus allen möglichen Quellen, forschte und deduzierte je nach demokratisch-egalitärem oder elitärem Weltbild²⁾ und kombinierte Ergebnisse unterschiedlichster früherer Theorien. Auch wenn sich viele Forscher um eine möglichst empirische Bestätigung ihrer Ergebnisse bemühten, so wurde zumindest eine systematische theoretische Fundierung der Ergebnisse zunächst fast völlig vernachlässigt³⁾.

Den Beginn dieser jüngsten Epoche der Kreativitätsforschung beschreiben Stein und Heinze aufgrund einer umfassenden Auswertung der Kreativitätsliteratur folgendermaßen:

"The most striking features of the literature on creativity are the variety of approaches that investigators have followed, the variety of results that have been obtained, and the numerous factors about which suggestions have been made. For example, there are those which follow a specific theoretical frame of reference, while others investigate problems in this area without any theory at all. There are those who have designed experiments, or used psychological tests, or conducted interviews, or some combination of these approaches, while others speculated about creativity on the basis of biographies they read or experiences they had"⁴⁾.

Der Umfang und die Vielfalt der derartig produzierten Ergebnisse ist immens. Es gibt eine Fülle praxisrelevanter Erkenntnisse über kreative Prozesse, kreative Individuen und "kreative Produkte" (Prozeßergebnisse), über Möglichkeiten der Kreativitätssteigerung durch operationale "Übungen" und "Techniken" und inzwischen auch zahlreiche Untersuchungen über die Förderung und Hemmung von

-
- 1) Girstenbrey, W., Das sogenannte Schöpferische, Bericht über einen Vortrag von P. Matussek, in: Süddeutsche Zeitung vom 11.6.1969, S. 11.
 - 2) Vgl. dazu z.B. Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., Creativity and the Individual (Summaries of Selected Literature in Psychology and Psychiatry), Glencoe, Ill. 1960, S. 2.
 - 3) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 9.
 - 4) Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a.a.O., S. 1. Vgl. dort weiter die Fortführung des Zitats über die unterschiedlichen Definitionen des Kreativitätskriteriums für Individuen.
Obwohl die Arbeit von Stein und Heinze aus dem Jahre 1960 datiert, gelten die zitierten Feststellungen im wesentlichen auch weiterhin.

Kreativität durch verschiedene Umweltinstitutionen und -faktoren. Andererseits sind viele dieser Erkenntnisse höchst kontrovers¹⁾, und es wäre dringend erforderlich, die Gesamtheit der vorliegenden Ergebnisse systematisch auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen und sich außerdem verstärkt um ihre Einordnung in ein möglichst geschlossenes Konzept zu bemühen.

Es ist deshalb sehr zu begrüßen, daß in den letzten Jahren die Flut neuer Ergebnisse stark zurückgegangen ist, daß dafür aber allmählich eine verstärkte Diskussion und breitere Rezeption der vorliegenden Ergebnisse stattfindet.

Anzumerken ist schließlich noch, daß sich dieser "Boom" in Kreativitätsforschung vor allem in den USA abspielte. In Westeuropa beschränkte man sich dagegen weitgehend auf die bloße Übernahme der amerikanischen Erkenntnisse.

2112. Kreativität als Prozeß, als Merkmal von Prozeßergebnissen und als Merkmal von Individuen

Nach heute vorherrschender Auffassung läßt sich das Wesen von Kreativität am besten durch vier verschiedene Aspekte kennzeichnen: durch die Eigenart des Prozesses, durch bestimmte Merkmale der Prozeßergebnisse ("Produkte"), durch die Eigenschaften der "Schöpfer" dieser Produkte und durch verschiedene Umweltaspekte²⁾. Obwohl das Wesen von Kreativität nur durch eine integrative Verbindung aller vier Aspekte erfaßbar ist, werden sie im folgenden getrennt dargestellt, um die jeweiligen besonderen Charakteristika besser herausarbeiten zu können³⁾.

-
- 1) Vgl. auch eine sehr negative Bewertung bei Gregory, C. E., The Management of Intelligence - Scientific Problem Solving and Creativity, New York - St. Louis - San Francisco - Toronto - London - Sydney 1967, S. 181: "The result is a disorganized mass of random, unrelated insights and sometimes outright disagreements and contradictions".
 - 2) Vgl. dazu auch Ulmann, G., a.a.O., S. 20.
 - 3) Vgl. ebenda. Ein integratives Konzept dieser vier Aspekte findet sich dagegen bei Mooney, R. L., A Conceptual Model for Integrating four Approaches to the Identification of Creative Talent, in: A Source Book for Creative Thinking, a.a.O., S. 74 ff.

Außerdem werden von den vier genannten Aspekten an dieser Stelle nur die ersten drei als eigene Punkte behandelt. Die Umweltaspekte werden dagegen einmal im Rahmen der Definition "kreativer Produkte" angesprochen (z. B. bei der Definition der "Brauchbarkeit" von Produkten); zum anderen wird auf die vielfältigen Wirkungen verschiedener Umweltfaktoren auf kreative Prozesse und Individuen im Punkt 24. noch besonders eingegangen.

21121. Kreative Prozesse

Bei dem Versuch, Kreativität als einen spezifischen Prozeß zu charakterisieren, beschränkt man sich in der Kreativitätsliteratur auf die Analyse von individuellen Schöpfungsprozessen. Kreative Prozesse in Gruppen und "Durchsetzungsprozesse" kreativer Lösungen in der Umwelt ("Innovationsprozesse") sind zwar im Rahmen der gesamten Kreativitätsthematik von großer Bedeutung, werden aber nicht als wesenskennzeichnend für das eigentliche Kreativitätsphänomen angesehen¹⁾.

Die Analyse individueller Schöpfungsprozesse ist jedoch sehr schwierig, da solche Prozesse von außen kaum beobachtbar sind, und da es auch keine physiologischen Verfahren gibt, um die Merkmale dieser Prozesse zu bestimmen²⁾. Barron weist deshalb zu Recht daraufhin, daß kreative Prozesse auch unerkannt bleiben können, weil nicht jeder kreative Prozeß zu einem kreativen Produkt führen muß; andererseits beweist auch das Entstehen eines kreativen Produkts

1) Kreativitätsprozesse in Gruppen werden in der Kreativitätsliteratur nicht als Prozesse eigener Art behandelt; die Gruppe wird dort vielmehr als eine spezifische Umwelt individueller Kreativitätsprozesse aufgefaßt. Vgl. dazu auch Punkt 24.

Auf "Innovationsprozesse" wird in dieser Arbeit nur kurz eingegangen. Vgl. dazu besonders Punkt 21145.

2) Vgl. einen Diskussionsbeitrag von F. Barron in: Widening Horizons in Creativity, a.a.O., S. 112 - 122.

noch nicht, daß es durch einen kreativen Prozeß - und nicht etwa durch eine völlig zufällige Elementenkombination - entstanden ist¹⁾.

In der Kreativitätsforschung versucht man deshalb, den Ablauf kreativer Prozesse dadurch zu rekonstruieren, daß eindeutig kreative Menschen²⁾ über den Entstehungsprozeß der von ihnen geschaffenen Werke befragt werden und die Ergebnisse solch introspektiver Selbstbeobachtung zusammengetragen und verglichen werden. Dabei hat sich mit erstaunlicher Übereinstimmung herausgestellt, daß sich der Schöpfungsprozeß am besten durch einzelne Phasen charakterisieren läßt. Obwohl diese Phasen in Wirklichkeit untrennbar miteinander verbunden sind, oft synchron ablaufen und durch mannigfache Rückkoppelung gekennzeichnet sind³⁾, geht man in der Kreativitätsforschung generell von einem in vier Phasen unterteilten Grundmodell kreativer Prozesse aus⁴⁾. Diese vier Phasen bezeichnet man meist als:

- die Vorbereitungsphase
- die Inkubationsphase
- die Illuminations- (Erleuchtungs-)phase
- die Verifikationsphase.

Diese - mit unterschiedlichen Bezeichnungen und in unterschiedlicher Differenzierung - allgemein in der Kreativitätsforschung anerkannten Phasen entsprechen nun aber völlig den Phasen genereller Denkprozesse. Sie sind deshalb in dieser Form nicht geeignet, das spezifische Wesen von Kreativität kenntlich zu machen.

1) Vgl. Barron, F., a.a.O.

Das Problem, ob man das Produkt einer rein zufälligen Kombination überhaupt als "kreatives Produkt" bezeichnen kann, läßt sich jedoch zufriedenstellend lösen. Vgl. dazu S. 36.

2) Als "eindeutig kreative Menschen" werden dabei Menschen bezeichnet, die in ihrem Leben mehrere, über längere Zeiträume als "genial" betrachtete Werke geschaffen haben.

3) Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 307.

4) Vgl. dazu auch Ulmann, G., a.a.O., S. 21.

Diese Erkenntnis, so enttäuschend sie einen Augenblick auch scheinen mag, erhellt jedoch einen sehr wesentlichen Kreativitätsaspekt: Kreative Prozesse unterscheiden sich von "normalen" Denkprozessen eben nicht durch dichotomische Merkmale, sondern höchstens durch graduelle Ausprägungen einzelner Komponenten. Ein völlig "unkreatives" Denken gibt es nach überwiegend vertretener Ansicht überhaupt nicht¹⁾.

Die notwendige graduelle Merkmalsdifferenzierung zwischen typisch kreativen und anderen Denkprozessen ist jedoch, wenn überhaupt jemals, zumindest beim heutigen Stand der Forschung kaum möglich. Zwar geht man allgemein davon aus, daß sich besonders kreative Prozesse z. B. durch eine besonders umfassend angelegte Problemanalyse während der "Vorbereitungsphase" auszeichnen; daß die "Inkubationsphase" weniger zielgerichtet, "chaotischer" abläuft und daß dabei dem Unbewußten "bewußt" freier Lauf gelassen wird; und daß die "Illuminationsphase" durch einen besonders heftigen "shock of recognition" gekennzeichnet ist. Darüber hinaus wird jedoch von allen Autoren eine Fülle weiterer Merkmale genannt, von denen höchst fraglich ist, ob diese tatsächlich als Merkmale typisch kreativen Denkens anzusehen sind.

Aus diesem Grund ist es sinnvoller, die Gesamtheit der von der Kreativitätsforschung vorgelegten Erkenntnisse über kreative Prozesse nicht weiter für den Versuch einer Kennzeichnung des Wesens von Kreativität zu benutzen²⁾. Statt dessen können die heute in der Literatur angeführten Merkmale kreativer Prozesse jedoch als Grundlage für die Konditionalanalyse von Kreativität verwendet werden: In diesem Fall ist nämlich uninteressant, ob z. B. der "shock of recognition" ein Merkmal typisch kreativen Denkens ist oder nicht; wenn ein solches Ereignis regelmäßig die Produktion kreativer Produkte begleitet, ist dies in jedem Fall ein relevanter Aspekt für die Bedingungsanalyse des Entstehungsprozesses kreativer Produkte.

1) Vgl. Bergius, R., a.a.O., S. 521.

2) Vgl. dazu auch Rokeach, M., In Pursuit of the Creative Process, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 66 ff.

Eine detaillierte Darstellung der bei der Produktion kreativer Produkte relevanten Prozeßmerkmale erfolgt deshalb im Rahmen von Punkt 231.

21122. Kreative Produkte

Als "kreatives Produkt" bezeichnet man im Regelfall das Ergebnis menschlicher Geistestätigkeit, sofern es bestimmte - im folgenden noch näher charakterisierte - Attribute aufweist. Solche kreativen Produkte geistiger Prozesse können sich dabei in unterschiedlichster Form konkretisieren, so z. B. in Form materieller wirtschaftlicher Güter, wissenschaftlicher Theorien, strategischer Konzepte und in Form von Kunstwerken¹⁾. Auch das bloße Verstehen, die "Einsicht" in eine Problemlösung oder ein Kunstwerk, kann man als kreativ bezeichnen²⁾.

In der Literatur findet sich eine ganze Fülle von Attributen, die von verschiedenen Autoren als Kennzeichen "kreativer" Produkte diskutiert werden. Als wichtigste sollen hier vier Merkmalsgruppen näher untersucht werden³⁾:

-
- 1) Anzumerken ist hier, daß man zwar allgemein von "kreativen Produkten" und auch von "kreativen Problemlösungen" oder "kreativen Ideen" spricht, nicht aber von einer "kreativen Waschmaschine", wenn z. B. deren Funktionsprinzip eine kreative Lösung darstellt. Eine Frage des rein subjektiven Sprachgefühls ist es dagegen wohl, ob man von einer "kreativen Anzeige" spricht und darunter ihren kreativen "Gehalt" versteht, oder ob man auch in diesem Fall eine Umschreibung als notwendig betrachtet.
 - 2) Vgl. dazu Henle, M., The birth and death of ideas, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, a.a.O., S. 35; vgl. dort insbesondere: "understanding is itself creative".
Wenn man sich dieser Auffassung anschließt, löst sich damit auch das Problem, ob ein durch "zufällige" Kombination irgendwelcher Elemente entstandenes - oder in der Natur vorgefundenes - Produkt überhaupt als "kreativ" bezeichnet werden kann: in diesem Fall "entsteht" die Kreativität erst durch das Erkennen (Verstehen) der kreativen Komponenten des Produkts. Vgl. dazu auch Gregory, C. E., a.a.O., S. 187: "Accidental innovation (hier mit "creativity" gleichzusetzen, A. d. V.) demands recognition by someone to be creative. Accidental events become creative only when someone conceives of them as beneficial, unique, useful or satisfying".
 - 3) Nicht behandelt werden damit Merkmale wie: "etwas Besonderes, ... Eigen-

- Neuheit
- Originalität
- Brauchbarkeit bzw. Realitäts- und Problembezogenheit
- Eleganz.

Alle Autoren sind sich einig, daß nur das Vorhandensein mehrerer der obigen Merkmale die Bezeichnung als "kreatives" Produkt rechtfertigt; unterschiedliche Auffassungen bestehen jedoch darüber, welche Merkmalskombination für die Begriffsdefinition notwendige Voraussetzung ist. Im folgenden sollen deshalb sowohl die einzelnen Merkmale wie die meist gebräuchlichen Kombinationen behandelt werden.

Als unumgänglich notwendiges Merkmal kreativer Produkte wird übereinstimmend das Merkmal *Neuheit* angesehen. Was "neu" ist, ist dagegen umstritten: So wird insbesondere gefragt, ob es reicht, daß das Produkt neu für seinen Schöpfer ist, oder ob es in dessen ganzem Kulturkreis und seiner Epoche bzw. sogar in der ganzen Welt und Geschichte neu sein muß. Ganz richtig wird von mehreren Autoren darauf hingewiesen, daß letztlich "nichts neu unter der Sonne ist"¹⁾.

In Übereinstimmung mit maßgeblichen Kreativitätsforschern soll hier grundsätzlich bereits die rein subjektive Neuheit als ausreichendes Kriterium angese-

artiges, Echtes, Wahres" (vgl. dazu z. B. Metzger, W., Schöpferische Freiheit, 2. umgearb. Aufl., Frankfurt/M. 1962, S. 9), da diese noch besonders philosophisch-"wertend" sind und in der neueren pragmatisch orientierten Kreativitätsforschung auch immer seltener benutzt werden.

- 1) Vgl. dazu auch Barron, F., The Psychology of Creativity, in: New Directions in Psychology II, hrsg. von Th. Newcomb, New York - Chicago - San Francisco - Toronto - London 1965, S. 3 f.: "Since human beings are not able to make something out of nothing, the human act of creation always involves a reshaping of given materials whether physical or mental. The 'something new', then, is a form made by the reconstitution of, or generation from, something old".

hen werden¹⁾. Wenn jemand anderes das gleiche Produkt früher oder an einem anderen Ort geschaffen hat, sind dann eben zwei (oder mehrere) kreative Produkte entstanden. Es wäre nach Ansicht des Verfassers einfach unzweckmäßig, wenn man z. B. einem Schüler, der "aus sich heraus" die Zahlen von 1 bis 100 nach der Gauß'schen Methode addiert²⁾, absprechen würde, daß er eine sehr kreative Lösung gefunden hat.

Definiert man Neuheit subjektiv, ist andererseits klar, daß eine darauf aufbauende Kreativitätsdefinition dann z. B. für kommerzielle Zwecke unzureichend ist.

Neben der Unterscheidung in "subjektive" und "objektive" Neuheit wird in der Literatur häufig auch zwischen "wirklicher", "fundamentaler" Neuheit auf der einen Seite und kleinen Änderungen auf der anderen Seite unterschieden³⁾. Obwohl eine Differenzierung derartiger "qualitativer" Neuheitsgrade oft sinnvoll sein kann, werden heute generell auch schon kleinere Neuerungen als ausreichend angesehen⁴⁾. Große, umwälzende Neuerungen kennzeichnen dann lediglich den Grad von Kreativität eines Produktes⁵⁾.

1) Vgl. dazu z. B. Krech, D. und Crutchfield, R. S., Elements of Psychology, New York 1960, S. 372. Vgl. auch MacLeod, R. B., a.a.O., S. 187: "The newness ... must be newness to the thinker; the context must be the world as he understands it".

2) Vgl. S. 57 dieser Arbeit.

3) Vgl. dazu z. B. Maslow, A. H., Emotional blocks to creativity, in: Humanist, XVIII (1958), S. 325 ff. (zitiert nach Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a.a.O., S. 28), der eine "real novelty" von einer bloßen "rational productivity" unterscheidet; vgl. ferner Ghiselin, B., Ultimate criteria for two levels of creativity, in: Scientific Creativity: Its Recognition and Development, hrsg. von C. W. Taylor und F. Barron, New York 1963 (zitiert nach Landau, E., a.a.O., S. 16 f.), wo zwischen neuen Einsichten, die das Bedeutungsuniversum einer Kultur neu strukturieren, und bloßer Erweiterung bestehender Einsichten innerhalb des Bedeutungsuniversums unterschieden wird.

4) Vgl. dazu auch Peterson, P. G. in einem Diskussionsbeitrag in: The Creative Organization, a.a.O., S. 152: "Much of what goes on in business is not the creativity that many of these gentlemen are talking about - not fundamental understanding, basic breakthroughs, etc., but just minor adaptations".

5) Vgl. dazu näher S. 49 f.

Nach Ansicht fast aller Kreativitätsforscher kann von "kreativen Produkten" nur gesprochen werden, wenn über die Neuheit hinaus auch die Produktqualität "Originalität" vorliegt¹⁾. "Originell" bedeutet dabei sowohl "ursprünglich", "eigen-artig", "einzigartig", "selten",²⁾ wie auch "eigenartig", "ungewöhnlich" im Sinne von "verfremdet", "sonderbar".

Als drittes Kennzeichen kreativer Produkte werden meist Merkmale wie "Wert", "Nutzen" oder "Brauchbarkeit" des Produkts genannt³⁾. Dabei ist allerdings einmal umstritten, ob ein derartiges Merkmal eine notwendige Voraussetzung "kreativer Produkte" ist oder lediglich ein die Kreativität zusätzlich kennzeichnendes Attribut. Zum anderen ist auch die Formulierung des Merkmals selbst problematisch.

Obwohl es Wissenschaftler gibt, die von "kreativen Produkten" schon dann sprechen, wenn Lösungen allein neu und originell sind⁴⁾, sehen es doch die meisten Kreativitätsforscher als unumgänglich an, irgendein zusätzliches "Wert"-Kriterium hinzuzufügen, da sonst auch völlig sinnlose, "verrückte" Elementenkombinationen, sofern sie nur neu und originell sind, als "kreative Produkte" zu bezeichnen wären.

Die oben genannten "Wert"-Kriterien sind jedoch einmal in vielen Fällen höchst subjektiv-spekulativ (z. B. bei Kunstwerken), zum anderen sind sie aber auch derart an das Erkenntnisvermögen und an die Anerkennungsbereitschaft der Umwelt gebunden, daß damit auch weiterhin eine große Zahl besonders "revolutionärer", bahnbrechender Problemlösungen oder Kunstwerke auf Jahrzehnte oder Jahrhunderte hinaus als "nicht kreativ" disqualifiziert werden können.

1) Vgl. z. B. Krech, D. und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 372.

2) Vgl. auch: Der große Duden, Band 5 (Fremdwörterbuch), Mannheim 1960, S. 452.

3) Vgl. z. B. Ulmann, G., a.a.O., S. 31.

4) Vgl. z. B. Krech, D., und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 372.

Bei der Suche nach einem problemadäquaten Kriterium ist man sich zumindest darüber einig, daß kreative Lösungen im Regelfall nicht unbedingt auch "richtig" sein müssen¹⁾: "Denn um einen Gedanken als richtig bezeichnen zu können, muß ein logisches System vorhanden sein, innerhalb dessen er falsch oder richtig sein kann"²⁾. Kreatives Denken zeichnet sich jedoch unter anderem auch dadurch aus, daß eben nicht nur logisch-exakte Lösungswege beschritten werden, und daß auf diese Weise immer wieder auch Ergebnisse erzielt werden, die man zwar nicht als "richtig" bezeichnen kann, die aber weit wirkungsvoller sind als alle denkbaren "richtigen" Lösungen³⁾.

Ein der Problematik angemesseneres, weniger normatives Merkmal läßt sich dagegen aus den Feststellungen Henles ableiten:

"We demand a relation to reality in the creative solution. As mentioned above, we do not ordinarily call the inventions of the psychotic creative. This is, at least in part, because these productions tend to be unrelated to the task at hand. The creative solution is not merely an expression of the individual, but must do justice to the requirements of the problem before him - requirements which the crazy solution ignores".⁴⁾

In Anlehnung an Henle soll deshalb grundsätzlich als drittes, notwendiges Merkmal "kreativer Produkte" eine "Realitäts-" bzw. "Problembe-zogenheit" der Lösung gefordert werden. Obwohl auch mit diesem Krite-rium nicht alle Probleme gelöst werden, hat es doch den bedeutsamen Vorteil, daß damit einmal völlig realitäts- und problemgelöste Produkte nicht als "krea-tiv" bezeichnet werden, daß andererseits aber selbst für den Fall, daß die Umwelt in einer bestimmten Lösung keinen "Wert" entdecken kann, diese Pro-dukte doch zumindest als möglicherweise kreative toleriert oder sogar "bis auf den Beweis des Gegenteils" vorläufig akzeptiert werden können, wenn wenigstens - neben ihrer Neuheit und Originalität - auch ein eindeutiger Realitäts- und Problembezug erkennbar ist.

1) Natürlich gibt es eine Vielzahl von Problembereichen (z. B. insbesondere in Wissenschaft und Technik), wo Problemlösungen unbedingt auch "richtig" sein müssen.

2) Ulmann, G., a.a.O., S. 31.

3) Vgl. dazu auch Henle, M., a.a.O., S. 33 f.

4) Ebenda, S. 34.

In Ergänzung dieses zunächst nur für den generellen Fall bewußt "permissiv" formulierten Kriteriums können dann im jeweiligen Einzelfall zusätzlich normativere "Wert"-Kriterien verwandt werden, wobei diese dann aber lediglich den Grad von Kreativität kennzeichnen (d. h. z. B., daß eine universell brauchbare Lösung kreativer ist als eine, die nur das konkret vorgegebene Problem löst)¹⁾.

Als viertes Merkmal kreativer Produkte ist schließlich die vor allem von gestaltpsychologisch orientierten Autoren herausgestellte "Eleganz" einer Lösung zu nennen²⁾. "Elegant" werden Lösungen dann genannt, wenn sie einmal den Kern, die "ganzheitliche Struktur" ("Gestalt") des zugrunde liegenden Problems erfassen, und wenn sie diese Aspekte außerdem wiederum "harmonisch" in der neuen Lösung zum Ausdruck bringen³⁾.

Die "Eleganz" soll hier jedoch nicht als ein grundsätzlich begriffsnotwendiges Merkmal kreativer Produkte angesehen werden, sondern erneut lediglich als Maßstab zur Kennzeichnung des Grades von Kreativität⁴⁾.

21123. Kreative Individuen

Faßt man Kreativität als ein spezifisches Persönlichkeitsmerkmal auf, was man z. B. im Alltagssprachgebrauch üblicherweise tut, wenn man von "der schöpferischen Fähigkeit" bestimmter Individuen spricht, müssen vor allem drei fundamentale Erkenntnisse der neueren Kreativitätsforschung berücksichtigt werden:

-
- 1) Vgl. dazu auch die Unterscheidung dreier Arten von "effectiveness" bei Bruner, J. S., The Conditions of Creativity, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, a. a. O., S. 3.
 - 2) Vgl. dazu besonders Henle, M., a. a. O., S. 38 f. Henle gebraucht dort den Begriff der "Eleganz" synonym mit "Harmonie".
 - 3) Vgl. ebenda.
 - 4) Vgl. Punkt 2113.

a) Kreativität ist kein "simple, unitary trait of personality"¹⁾, sondern vielmehr ein Konstrukt aus einer ganzen Anzahl unterschiedlichster Persönlichkeitsmerkmale²⁾.

Welche Persönlichkeitsmerkmale im einzelnen als kreativitätskonstituierend anzusehen sind, ist dagegen erneut umstritten: So glaubt z. B. Cattel nachweisen zu können, daß Kreativität in der Persönlichkeit und ihrem Wertsystem - und nicht in kognitiv-intellektuellen Faktoren - begründet liegt³⁾, während Guilford Kreativität gerade als ein Konstrukt aus ausschließlich intellektuellen Fähigkeiten postuliert⁴⁾; Thurstone wiederum nimmt an, daß Kreativität erst durch eine Kombination intellektueller Faktoren mit bestimmten anderen, "allgemeinen" Persönlichkeitsmerkmalen entsteht⁵⁾.

Da beim heutigen Stand der Forschung nicht eindeutig geklärt werden kann, welche Merkmale notwendig zur kreativen Produktion sind und welche nur Korrelate darstellen⁶⁾, behilft man sich damit, zunächst einmal die Gesamtheit von Merkmalen zusammenzustellen, in denen sich allgemein als besonders kreativ anerkannte Individuen⁷⁾ von anderen Menschen unterscheiden.

Die derart nachgewiesenen Merkmale, die häufig in sogenannten Merkmalslisten zusammengestellt werden⁸⁾, sind äußerst zahlreich, unterschiedlich und zum

1) Vgl. MacLeod, R. B., a.a.O., S. 186.

2) Vgl. auch Taylor, C. W. und Ellison, R. L., Predicting Creative Performances from Multiple Measures, in: Widening Horizons in Creativity, a.a.O., S. 243 f.

3) Vgl. Cattel, R. B., The personality and motivation of the researcher from measurements of contemporaries and from biography, in: Scientific Creativity: Its Recognition and Development, a.a.O., S. 119 ff., zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 34.

4) Vgl. S. 29 f. und S. 83 ff.

5) Vgl. Thurstone, L. L., Creative Talent, in: Testing Problems in Perspective, hrsg. von A. Anastasi, 1966, zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 34.

6) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 34.

7) Vgl. dazu S.34.

8) Vgl. z. B. die "list of personality traits attributed to creative people" bei Gregory, C. E., a.a.O., S.188 ff. Vgl. ferner die Übersicht bei Haefele, J. W., a.a.O., S. 122 f.

Teil widersprüchlich. Dieser Befund wird dabei erneut gerade als wesenskennzeichnend für Kreativität angesehen: Kreativität ist nach heutiger Auffassung nämlich ein hochkomplexes Konstrukt aus einer Mehrzahl dieser Merkmale, wobei auch die Verbindung von normalerweise als unvereinbar angesehenen Persönlichkeitsmerkmalen als ein typisches Kennzeichen kreativer Individuen bezeichnet wird¹⁾. Außerdem weiß man heute, daß es keinerlei einheitliche, "typische" Struktur von Persönlichkeitsmerkmalen kreativer Individuen gibt,²⁾ sondern daß sich neben einigen besonders häufig nachweisbaren Merkmalen (wie z. B. der intellektuellen Flexibilität, Flüssigkeit und Originalität, einer besonderen Frustrationstoleranz, ausgeprägtem Individualismus, hoher "Aufgabenmotivation" und einer besonderen "Einstellung" auf neue Lösungen) eine gewaltige Fülle völlig unterschiedlicher "Mischungen" kreativer Persönlichkeitsmerkmale findet. Neben rein individuellen Varianten sind dann vor allem auch unterschiedliche Merkmalsschwerpunkte für verschiedene "Kreativitätsarten" (z. B. bei Naturwissenschaftlern, Musikern, Marketingfachleuten)³⁾ festzustellen⁴⁾.

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. 134: "The fact that in many creative individuals personality characteristics can be found that fit no set pattern - or are even paradoxical in their implications - reflects the complexity of the problem and the uniqueness of such individuals".
 - 2) Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 310. Vgl. auch Green, E. I., Creative Thinking in Scientific Work, in: Electrical Engineering, Vol. 73, Nr. 6/1956, S. 490: "... no two creative thinkers are alike".
 - 3) Vgl. dazu näher den Punkt 2113.
 - 4) Vgl. dazu z. B. Matussek, P., Faktor Persönlichkeit in der Wissenschaftsplanung, in: Forschungsplanung - Eine Studie über Ziele und Strukturen amerikanischer Forschungsinstitute, hrsg. von H. Krauch, W. Kunz, H. Rittel, München - Wien 1966, S. 95: "So braucht etwa ein Physiker für seine wissenschaftliche Produktivität andere Persönlichkeitsvoraussetzungen als ein Biologe, Psychologe, Chirurg oder Historiker" (Zitierweise fortan: Faktor Persönlichkeit). Vgl. auch Barron, F. in einem Diskussionsbeitrag in: The Creative Organization, a.a.O., S. 129.

b) Kreativität ist auch kein "Entweder-Oder-Merkmal"¹⁾, das ein Mensch entweder ganz oder gar nicht besitzt.

Diese Erkenntnis ist nach den oben getroffenen Feststellungen nicht mehr verwunderlich. Wenn Kreativität ein Konstrukt aus lauter "gewöhnlichen", letztlich bei allen Menschen in bestimmtem Maß vorhandenen Merkmalen ist, kann man annehmen, daß letztlich auch in allen Menschen zumindest ein bestimmtes Mindestkreativitätspotential angelegt ist. Dies sehen die meisten Kreativitätsforscher inzwischen auch als erwiesen an²⁾.

Interessant ist in diesem Zusammenhang noch die Überlegung Crutchfields: Wenn man nämlich davon ausgeht, daß sich die relevanten Persönlichkeitsfaktoren statistisch "zufällig" auf alle Menschen verteilen, und so ein Mensch sehr viele oder auch nur einige wenige davon in besonderer Ausprägung besitzen kann, folgt daraus, daß Spezialisten mit einzelnen hervorragenden Begabungen häufiger sind als "Universalgenies"³⁾.

c) Kreativität ist schließlich auch kein konstantes Merkmal bestimmter Individuen: "The state of creativity occurs rarely, even in the creative individual"⁴⁾. Immer wieder hat man festgestellt, daß sogar selbst grundsätzlich als "minimal kreativ" zu bezeichnende Individuen in Einzelfällen hochkreative Produkte erzeugt haben⁵⁾.

1) Vgl. Matussek, P., Psychodynamische Aspekte der Kreativitätsforschung, in: Der Nervenarzt, Heft 4/1967, S. 144 (Zitierweise fortan: Psychodynamische Aspekte).

2) Aus diesem Grund wird im folgenden unter der Bezeichnung "kreatives Individuum" immer ein "besonders" kreatives Individuum verstanden (ohne daß die Grenze zwischen "normaler" und "besonderer" Kreativität klar definierbar wäre).

3) Vgl. dazu Crutchfield, R. S., Creative Thinking in Children: Its teaching and testing, in: Intelligence: Perspectives 1965, hrsg. von O. G. J. Brim, R. S. Crutchfield und W. H. Holtzmann, New York 1965, zitiert nach Ullmann, a.a.O., S. 51.

4) Meehl, P. E., The Creative Individual: Why it is Hard to Identify Him, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 27.

5) Vgl. MacLeod, R. B., a.a.O., S. 185.

Aufgrund dieser Erkenntnisse soll auch in diesem Fall die Gesamtheit der in der Literatur angeführten kreativitätsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale nicht weiter daraufhin untersucht werden, inwieweit sie wesenskennzeichnend für Kreativität sind oder nicht. Ähnlich wie im Fall "kreativer Prozesse" kann dagegen die detaillierte Analyse dieser bei kreativen Individuen besonders häufig und in besonderer Ausprägung nachgewiesenen Merkmale weit besser - und völlig unproblematisch - als Grundlage für die Ableitung kreativitätshemmender bzw. kreativitätsförderlicher Bedingungen dienen¹⁾.

2113. Arten und Grade von Kreativität

Schon in den vorangehenden Ausführungen über kreative Prozesse, Produkte und Individuen wurde mehrfach erkenntlich, daß es sinnvoll ist, das Wesen von Kreativität auch durch eine Unterscheidung verschiedener Arten und Grade von Kreativität zu differenzieren.

Bei der Unterscheidung verschiedener Kreativitätsarten wird meist zwischen künstlerischer und wissenschaftlicher Kreativität unterschieden²⁾. Metzger nennt darüber hinaus als dritte Kreativitätsart noch das "schöpferische Handeln"³⁾, z. B. das schöpferische Handeln des Unternehmers.

Zumindest die ersten beiden Grundkategorien von Kreativitätsarten kann man außerdem weiter aufgliedern; z. B. kann man verbal-, visuell- und akustisch-künstlerische Schöpfungsprozesse und geistes-, natur- und sozialwissenschaftliche Problemlösungsprozesse unterscheiden. Zwischen all diesen Kreativitätsarten gibt es außerdem zahlreiche Mischformen.

1) Vgl. dazu Punkt 232.

2) Vgl. z. B. Ulmann, G., a.a.O., S. 20.

3) Vgl. Metzger, W., a.a.O., S. 146 ff.

Inwieweit Kreativität in diesen unterschiedlichen Bereichen ein grundsätzlich gleiches Phänomen darstellt oder ob es sich hier um wesensmäßig verschiedenartige Kreativität handelt, ist umstritten¹⁾. Einerseits sind gewisse Unterschiede offensichtlich: So unterscheiden sich nach Bergius z. B. künstlerisch-kreative Prozesse von wissenschaftlichen Problemlösungsprozessen unter anderem durch eine geringere Kontrolle an der Realität und durch die Produktion von Bildern und metaphorischen Gefügen²⁾. Gruber, Terrell und Wertheimer schreiben: "Creativity varies in degree and in kind"³⁾.

Andererseits sind auch zahlreiche wesensmäßige Übereinstimmungen festzustellen: So entstehen kreative Produkte in allen oben genannten Bereichen durch eine Kombination bekannter Ausgangselemente zu neuen, originellen Verbindungen, durch eine Transformation der Ausgangselemente in neue "Gestalten"; zahlreiche Merkmale kreativer Individuen findet man weitgehend unabhängig vom einzelnen Betätigungsbereich⁴⁾, und bei allen Kreativitätsarten finden sich die gleichen Phasen kreativer Prozesse. Viele Autoren halten deshalb Kreativität in all diesen Bereichen für das grundsätzlich gleiche Phänomen⁵⁾, andere erklären die Gemeinsamkeiten zumindest für wesentlicher als die Unterschiede.

Bei der Beurteilung dieser Standpunkte muß nun berücksichtigt werden, daß sich die neuere, pragmatische Kreativitätsforschung zunächst ganz bewußt um den Nachweis und die Analyse von Gemeinsamkeiten in den unterschiedlichen Erscheinungsformen von Kreativität bemüht hat, um überhaupt erst ein-

1) Vgl. z. B. Crosby, A., a.a.O., S. 111: "There is some scope for disagreement as to whether creativity is a general phenomenon, common to all fields of endeavour, or whether there are specific creativities operative in chemistry, music, mathematics, and so on".

2) Vgl. Bergius, R., a.a.O., S. 558.

3) Gruber, H., E., Terrell, G., Wertheimer, M., Preface, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, a.a.O., S. X.

4) Vgl. die auf S. 43. genannten Beispiele.

5) Vgl. z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. XII.

mal einige grundlegende Prinzipien und Komponenten dieses komplexen und disparaten Phänomens zu erkennen. Das kann aber nicht bedeuten, daß es darüber hinaus nicht - ebenfalls wesensdeterminierende - weitere Merkmale gibt, die um so relevanter sind, je mehr man die Problematik von Kreativität in speziellen Bereichen klären will.

Wenn man einmal den kreativen Prozeß beseite läßt, weil mit dem generell üblichen Phasenschema sowieso alle nur möglichen Denkprozesse erfaßt werden, scheint es dem Verfasser doch sehr problematisch zu sein, wenn man z. B. den kreativen "Gehalt" eines Gemäldes, des Konstruktionsprinzips einer Maschine, einer sozialwissenschaftlichen und einer naturwissenschaftlichen Theorie als "im Wesentlichen" gleich bezeichnen will. Selbst innerhalb sehr ähnlicher Kreativitätsarten, z. B. in der Kunst - und in der Werbung -, wird jedenfalls immer wieder auf ganz erhebliche Unterschiede zwischen den in starkem Maße (sprach-)logisch gebundenen, verbalen "Produkten" von Dichtern - oder Textern - und den weit vieldeutigeren, "freieren" und "wilderer" Möglichkeiten bildlicher "Produkte" von Malern bzw. Grafikern hingewiesen¹⁾.

Daß derartige Unterschiede in der Art der zu verarbeitenden "Materie" und in der "Freiheit" der Lösung eng mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen verbunden sein können, wurde im vorangehenden Punkt schon angedeutet²⁾. Dabei unterscheiden sich nach allgemeiner Ansicht nicht nur die intellektuellen Fähigkeiten, wo z. B. ein Werbetexter über eine besondere verbale Flüssigkeit und Originalität verfügen muß, während kreative Wissenschaftler in diesen Merkmalen sogar erstaunlich "unbegabt" sein können³⁾. Auch die allgemeinen

1) Vgl. dazu auch eine sehr anschauliche Bemerkung des russischen "Kunst-Revolutionärs" Malewitsch: "Der Pinsel ist zerfranst, er dringt schwerlich in die Gehirnfalten ein. Die Feder ist schärfer". Zitiert nach: o. V., Zerfranstes Pinsel, scharfe Feder, in: Der Spiegel, Nr. 20/1971, S. 154.

2) Vgl. S.43.

3) Vgl. dazu z. B. einen Diskussionsbeitrag (ohne Autor) in: Widening Horizons in Creativity, a.a.O., S. 400. Danach haben empirische Untersuchungen gezeigt, daß auf verbale Flüssigkeit abgestellte Tests bei wissenschaftlichen Forschern nicht zwischen kreativen und weniger kreativen Individuen diskriminieren.

Persönlichkeitsmerkmale weisen starke Differenzierungen auf: So wird z. B. in der Werbepraxis und -literatur immer wieder der Wesensunterschied zwischen dem Prototyp des der Logik und verbalen Begriffsstereotypen verhafteten, "ordentlichen" Texters und dem Prototyp des von seiner vieldeutigeren, disparateren, "wilderer" Bilderwelt geprägten, "asozialen" Grafikers glossiert¹⁾. Auch die schon erwähnte Arbeit Matusseks verweist auf unterschiedliche allgemeine Persönlichkeitsmerkmale von Wissenschaftlern, die in verschiedenen Disziplinen kreative Lösungen produzieren²⁾.

Nach Ansicht des Verfassers zeigt dies erneut, daß es über etliche, allen Kreativitätsarten gemeinsame Merkmale hinaus auch zahlreiche weitere Merkmale gibt, die die verschiedenen Kreativitätsarten auch wesensmäßig differenzieren³⁾.

Wenn die noch sehr junge neuere Kreativitätsforschung auch verständlicherweise zunächst die Gemeinsamkeiten verschiedener Erscheinungsformen von Kreativität besonders betont und analysiert hat, dürfen die genannten Unterschiede dennoch nicht übersehen werden und bedürfen im Verlauf der weiteren, differenzierteren Forschung größerer Beachtung. Auch die heute im Vordergrund der Bemühungen stehende Bedingungsanalyse, die schließlich aus den Kreativitätsmerkmalen abgeleitet wird, könnte vermutlich wesentlich verbessert (präzisiert) werden, wenn z. B. unterschieden würde zwischen der "Originalität", "Konformität", "Dominanz" etc. bei Malern, Schriftstellern, Werbe-"Künstlern", Psychologen, Juristen, Technikern etc. Es ist durchaus denkbar, daß damit

1) Vgl. z. B. Ogilvy, D., Geständnisse eines Werbemanns, Düsseldorf - Wien 1964; Lyon, D. G., David mit der Werbeschleuder, Düsseldorf - Wien 1968.

2) Vgl. Matussek, P., Faktor Persönlichkeit, a.a.O., S. 95.

3) Vgl. dazu auch Metzger, W., a.a.O., S. 90 f.: "Nicht zufällig treten die Begabungen zu reiner Forschungsarbeit, zu künstlerischer Gestaltung und zur Auseinandersetzungskunst etwa des großen Unternehmers ... häufiger getrennt als verbunden auf".

auch etliche der heute noch bestehenden Widersprüche in der Kreativitätstheorie besser geklärt werden könnten.

Da solche unterschiedlichen Prozeß- und Persönlichkeitsmerkmale für verschiedene Kreativitätsarten bis heute jedoch nicht näher analysiert wurden, können in dieser Arbeit auch nur die "gröberen" generellen Kreativitätsmerkmale diskutiert werden.

Eine weitere Differenzierung des Kreativitätsphänomens bedeutet die Unterscheidung verschiedener Grade von Kreativität. Nach neuerer Kreativitätsauffassung sind graduelle Differenzierungen von Kreativität schon deshalb sehr wesentlich, weil gar nicht dichotomisch zwischen "unkreativen" und kreativen Prozessen und Individuen unterschieden werden kann, sondern nur zwischen unterschiedlichen Kreativitätsgraden. Solche unterschiedlichen Kreativitätsgrade manifestieren sich dabei in unterschiedlichen Ausprägungsstufen der Merkmale kreativer Prozesse, Produkte und Individuen.

Da unterschiedliche Kreativitätsgrade empirisch nur sehr ansatzweise und in jedem Fall nur ordinal bestimmbar sind¹⁾, unterscheidet man in der Kreativitätsforschung meist nur zwischen "geringer" und "hoher" Kreativität²⁾. So wurde schon im Zusammenhang mit der Definition kreativer Produkte darauf hingewiesen, daß Ghiselin und Maslow zwischen "wirklicher", "fundamentaler" und bloß "weiterentwickelnder", "kombinatorischer" Neuheit und damit zwischen niederer und höherer Kreativität unterscheiden³⁾. In ähnlicher Weise kann man den Kreativitätsgrad von Produkten auch durch die Originalität (z. B. die "Entfernung" der Lösung von den Ausgangsdaten), den Brauchbarkeitsgrad (ob sie

1) Vgl. dazu näher Punkt 22.

2) Vgl. dazu auch Gruber, H. E., Terrell, G., Wertheimer, M., a.a.O., S. X: "When a variable is maximized, we are more likely to discover characteristics which are also present, though perhaps in hidden form, in the usual range of the variable".

3) Vgl. S. 38.

z. B. ein besonders schwieriges Problem lösen oder ob das Lösungsprinzip zugleich eine Reihe weiterer Probleme löst), die Vielzahl der in der neuen "Gestalt" enthaltenen Aspekte und die formale Eleganz des Produkts kennzeichnen. Unterschiedliche Kreativitätsgrade bei Individuen zeigen sich dagegen vor allem in der Ausprägung der einzelnen kreativitätsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale und in der Quantität und Qualität der geschaffenen kreativen Produkte. Unterschiedliche Grade kreativer Prozesse könnte man dagegen zumindest theoretisch z. B. durch die unterschiedliche Intensität und Dauer der einzelnen Phasen unterscheiden¹⁾.

Auch in diesem Fall muß man jedoch feststellen, daß - so wichtig die Unterscheidung verschiedener Grade von Kreativität auch ist - die Kreativitätsforschung hierzu noch kein sehr differenziertes Material vorgelegt hat. Es ist auch hier anzunehmen, daß spätere differenziertere Analysen dazu beitragen, das Wesen von Kreativität weiter zu präzisieren.

2114. Die Abgrenzung von verwandten Phänomenen

Eine weitere Möglichkeit, das Wesen von Kreativität zu präzisieren, liegt schließlich darin, Kreativität von solchen Phänomenen abzugrenzen, die Kreativität sehr ähnlich sind und häufig auch damit gleichgesetzt werden.

21141. Intuition, Phantasie

Im nichtfachlichen Sprachgebrauch werden beide Begriffe oft synonym für "Kreativität" verwandt. In der neueren Kreativitätstheorie werden beide dage-

1) Zu den meist gebräuchlichen empirischen Verfahren zur Bestimmung von Kreativitätsgraden vgl. Punkt 22.

gen lediglich als Teilphänomene des Gesamtgebildes "Kreativität" aufgefaßt¹⁾. Was dann unter "Intuition" und "Phantasie" zu verstehen ist, soll hier nur kurz angedeutet werden.

Als Intuition (lateinisch: intueri = hineinschauen) bezeichnet man "ein unmittelbares Gewährwerden von Einsichten, Wesenheiten und Sachverhalten, das Erkenntnis einleiten oder begleiten kann"²⁾, wobei diese Einsicht in der Regel mit starken "Evidenzgefühlen" verbunden ist³⁾; Dorsch spricht auch von einem "Erfahrungsdenken", "dessen einzelne Stationen nicht mehr voll bewußt werden"⁴⁾. Es basiert vor allem auf Anmutungen⁵⁾ und Ahnungen⁶⁾.

Phantasie bedeutet nach Bergius "beinah soviel Verschiedenes, wie ihrem Produktionsüberfluß zugetraut wird"⁷⁾. Hehlmann versteht unter "Phantasie im engsten Sinne" "das umwandelnde, neugestaltende (und daher produktive) Element in der Erinnerung (im Gegensatz zum Gedächtnis). ... Sie vermag gegenwärtige Wahrnehmungen bis zur Illusion anzureichern, andererseits die Nachwirkungen früherer Erlebnisse zu mannigfachen Bildern des Gewesenen oder Zukünftigen zu verdichten"⁸⁾.

Während man auch in der neueren Kreativitätsforschung durchaus noch von "intuitivem" - z. B. im Gegensatz zu schrittweisem, diskursivem - Denken spricht, verzichten die meisten Wissenschaftler heute jedoch auf den "globalen und pauschalen Vermögensbegriff Phantasie"⁹⁾.

-
- 1) Vgl. dazu auch Dorsch, F., Psychologisches Wörterbuch, 8. Neubearb. und erw. Aufl., Hamburg - Bern 1970, S. 233.
 - 2) Hehlmann, W., Wörterbuch der Psychologie, 3. erg. Aufl., Stuttgart 1965, S. 254.
 - 3) Vgl. ebenda.
 - 4) Dorsch, F., a.a.O., S. 208.
 - 5) Vgl. Hofstätter, P. R., Psychologie, Band 6 der Reihe "Das Fischer Lexikon", Frankfurt/M. 1957, S. 294.
 - 6) Vgl. Sury, K. von, Wörterbuch der Psychologie und ihrer Grenzgebiete, 3. vollst. neu bearb. und stark erw. Aufl., Basel - Stuttgart 1967, S. 117.
 - 7) Bergius, R., a.a.O., S. 557.
 - 8) Hehlmann, W., a.a.O., S. 405.
 - 9) Bergius, R., a.a.O., S. 557.

21142. Genialität

Noch bis vor kurzem sah man auch in der Wissenschaft "kreative" Menschen allein in "genialen" Menschen. Da die ~~neuer~~ Kreativitätsforschung jedoch davon ausgeht, daß Kreativität in (fast) allen Menschen angelegt ist, und da auch das Einmalige und Unwiederholbare, das dem Geniebegriff anhaftet, heute eher als Mythos denn als Realität angesehen wird¹⁾, wird der früher gebräuchliche, "glorifizierende" Genialitätsbegriff möglichst vermieden. Von "Genialität" wird heute nur noch gelegentlich zur Kennzeichnung der höchsten Stufe von Kreativität gesprochen²⁾.

21143. Intelligenz

Aufbauend auf den grundlegenden Arbeiten über Intelligenz von Binet sah man bis in die neueste Zeit hinein "Begabung" als identisch mit dem Besitz hoher Intelligenz an, wobei "Intelligenz" durch das entsprechende Maß, den Intelligenzquotienten (IQ), definiert ist³⁾. Nach dieser im Alltagsleben heute noch häufig anzutreffenden Ansicht ist ein sehr intelligenter Mensch ein "Genie", und ein "Genie" ist immer sehr intelligent⁴⁾.

Erst 1950 wies Thurstone darauf hin, daß "sehr intelligent" und "begabt" nicht synonym sind⁵⁾, und Guilford erklärte, daß nach seiner Ansicht Kreativität nicht mit den traditionellen Intelligenztests gemessen werden kann⁶⁾. In den

1) Vgl. Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 144.

2) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 14; Landau, E., a.a.O., S. 78.

3) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 101.

4) Vgl. auch ebenda, S. 99.

5) Vgl. Thurstone, L. L., a.a.O., zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 99.

6) Vgl. S.29.

folgenden Jahren wurden dann von verschiedenen Forschern zahlreiche "neue" Faktoren postuliert und nachgewiesen, wobei man entweder nur die "neuen" Faktoren als "Kreativität" bezeichnete und für die "alten" Faktoren den Begriff "Intelligenz" beibehielt¹⁾ oder Kreativität als um die "neuen" Faktoren erweitertes Intelligenzkonzept ansah. Guilford selbst, der sich wie bereits erwähnt auf die Analyse intellektueller Faktoren beschränkte, ordnet Kreativität als eigenes, spezifisches Phänomen in sein Gesamtmodell der "structure of intellect" ein, wobei dies allerdings wesentlich mehr Faktoren umfaßt als alle sonst üblichen Intelligenzdefinitionen.

Ulmann stellt auf der Grundlage eines sehr ausführlichen Vergleichs verschiedener Intelligenzdefinitionen mit heutigen Kreativitätsauffassungen fest, daß zwar die Intelligenzdefinitionen zahlreiche ähnliche und auch gleiche Faktoren wie "Kreativität" enthalten, daß aber in jedem Fall andere wesentliche Aspekte fehlen²⁾. Intelligentes Denken ist - bei im Detail sehr unterschiedlicher Definition - ³⁾ grundsätzlich rational, in hohem Maße abstrakt und strebt möglichst "sparsam und schnell" die richtige Lösung an; kreativitätskennzeichnende Merkmale wie die Suche nach mehreren Lösungen oder nach einer möglichst originellen Lösung, der "bewußte" Einsatz unbewußten und metaphorischen Denkens etc. werden nicht erfaßt. Selbst sehr weite Intelligenzdefinitionen, wie z. B. die nicht testorientierte von Stoddard⁴⁾, erfassen nicht alle heute allgemein als kreativitätskennzeichnend angesehenen Faktoren (insbesondere nicht die "allgemeinen" Persönlichkeitsmerkmale).

"Kreativität" stellt deshalb nach heute vorherrschender Auffassung ein umfassenderes, vielseitigeres Konzept dar als "Intelligenz". (Zur empirischen Korrelation von Kreativität und Intelligenz vgl. Punkt 23213.)

1) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 101.

2) Vgl. ebenda, S. 103.

3) Vgl. dazu näher ebenda, S. 103 f.

4) Vgl. Stoddard, G. D., The Meaning of Intelligence, New York 1943, zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 104.

21144. "Problemlösen" und "produktives Denken"

"Problemlösen" ("problem solving"), "produktives Denken" und "kreatives Denken" werden in der neueren Kreativitätsliteratur häufig synonym verwendet¹⁾. Da Definitionen "zweckmäßig oder unzweckmäßig, aber nie falsch oder wahr sein können"²⁾, soll hier geprüft werden, ob eine Gleichsetzung dieser Begriffe auch für diese Arbeit sinnvoll ist.

Auch hier wird dabei "Problemlösen" und "produktives Denken" gleichgesetzt, da "produktives Denken" ein spezieller Ausdruck der früheren Denkpsychologie war und die gesamte neuere amerikanische Kreativitätspsychologie dafür einheitlich den Ausdruck "problem solving" verwendet. Obwohl "Problemlösen" auch durch überwiegend "reproduktives Denken"³⁾ erfolgen kann, wird "problem solving" heute so gut wie ausschließlich im Zusammenhang mit typisch "produktivem Denken" verwandt.

Wenn auch "Problemlösen" und "kreatives Denken" von einzelnen Autoren als völlig identisch angesehen werden⁴⁾, so bezeichnen doch die meisten Forscher beide zwar als grundsätzlich gleiches Phänomen ("basically the same phenomenon"⁵⁾), benutzen dabei jedoch "Problemlösen" als Oberbegriff und sehen

-
- 1) Vgl. z. B. den Titel des schon mehrfach zitierten Aufsatzes von Bergius, R., Produktives Denken (Problemlösen), a.a.O., S. 519 und die Feststellung von MacLeod, R. B., a.a.O., S. 186, wonach Wertheimers "Productive Thinking" ebensogut "Creative Thinking" heißen könnte.
 - 2) Roghmann, K., Methoden der empirischen Soziologie, in: Methoden der Sozialwissenschaften, hrsg. von M. Thiel, München und Wien 1967, S. 172.
 - 3) Zur Kennzeichnung überwiegend "reproduktiven Denkens" vgl. S. 56.
 - 4) Vgl. z. B. Crutchfield, R. S., Conformity and Creative Thinking, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, a.a.O., S. 120 ff. (Zitierweise fortan: Conformity).
 - 5) Vgl. Guilford, J. P., The Nature of Human Intelligence, a.a.O., S. 312.

kreatives Denken nur als eine von mehreren Problemlösungsmöglichkeiten an¹⁾. So unterscheidet auch McPherson z. B. mehr traditionelle Problemlösungsmethoden, die durch analytisches und urteilendes Denken gekennzeichnet sind, von "neuen" Lösungsmethoden, die durch kreative Denkkakte bestimmt sind²⁾; für Gregory besteht dagegen jede Stufe des wissenschaftlichen Problemlösungsprozesses immer zugleich aus einem "judgmental" und aus einem "creative substep"³⁾.

Diese Einordnung kreativen Denkens als eine von mehreren Problemlösungsmethoden erklärt sich aus der Zielsetzung der genannten Autoren: Newell, Shaw and Simon suchen z. B. nach einem einheitlichen Grundprinzip für die Konstruktion problemlösender Computer⁴⁾, McPherson und Gregory bemühen sich um eine stärkere Verwendung kreativen Denkens bei wissenschaftlichen und industriellen Problemlösungen.

Nach Ansicht des Verfassers wird eine solche Einordnung jedoch nicht allen Aspekten von Kreativität gerecht. Schon das Wort "Problemlösen" besagt, daß es sich grundsätzlich um die Lösung gegebener Probleme handelt, während kreatives Denken sich unter anderem besonders dadurch auszeichnet, daß es Probleme oft überhaupt erst findet⁵⁾. Typisch kreatives Denken ist außerdem

-
- 1) Vgl. z. B. Newell, A., Shaw, J. C., Simon, H. A., The Processes of Creative Thinking, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, a.a.O., S. 65.
 - 2) Vgl. McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, Stanford Research Institute, Report Nr. 385, Long Range Planning Service, Menlo Park, California 1969, S. 1 und S. 3.
 - 3) Vgl. Gregory, C. E., a.a.O., S. 17.
 - 4) Vgl. Newell, A., Shaw, J. C., Simon, H. A., a.a.O., S. 66.
 - 5) Vgl. dazu auch Hilgard, E., Creativity and Problem Solving, in: Creativity and its Cultivation, hrsg. von H. Anderson, New York 1959, S. 162 ff. Hilgard "hält das schöpferische Denken für das breitere Konzept, da es dort letztlich darum geht, die zu beantwortenden Probleme überhaupt zu finden bzw. zu erfinden, und er versteht das produktive Denken als einen Aspekt des schöpferischen, bei dem es darum geht, bereits vorliegende Probleme durch Einsicht und Umstrukturierung zu lösen ..."; zitiert nach Kemmler, L., a.a.O., S. 105.

oft ein völlig ungerichtetes, "zielloses", assoziativ "wucherndes" Denken, was man zweckmäßigerweise wohl kaum als "Problemlösen" bezeichnen sollte.

Auch die Subsumtion aller künstlerischen Produkte unter den Problemlösungsbegriff erscheint wenig sinnvoll. Zwar gibt es Kunstwerke, die man vielleicht noch mit gewissem Recht als "Problemlösungen" bezeichnen könnte, z. B. Auftragskompositionen von Musikern oder aktuell-agitatorische Theaterstücke. Welchen Sinn hat es jedoch, z. B. "Finnegan's Wake" von James Joyce oder ein Bild von Max Ernst als "Problemlösung" zu definieren?¹⁾ Ein derart breites, amorphes Konzept umfaßt einfach zu heterogene Erscheinungen und ist deshalb auch wissenschaftlich nur sehr beschränkt brauchbar²⁾.

Selbst wenn hier festzuhalten ist, daß die bisherige Kreativitätsforschung tatsächlich derart heterogene Phänomene unter dem Kreativitätsbegriff zusammengefaßt hat, sollte man sich nach Ansicht des Verfassers bewußt bleiben, daß es in der weiteren Forschung ratsam sein könnte, auch zwischen "produktivem Denken" ("Problemlösen") und "kreativem Denken" als zwei unterschiedlichen Arten geistiger Produktion stärker zu unterscheiden.

Diese - abstrakte - Differenzierung von real natürlich kontinuierlich ineinander übergehenden Arten geistiger Produktion könnte man dann z. B. in folgender Weise veranschaulichen:

- Überwiegend reproduktives Denken³⁾ liegt z. B. vor, wenn ein Schüler, der gelernt hat, wie man 1+1 und 2+1 addiert, dann 3+1 nach der gleichen Methode zusammenzählt.

1) Vgl. dazu auch Kotler, Ph., a.a.O., S. 249, der die kreativen Produkte von Künstlern vor allem als "extensions of their own personalities and embodiments of their personal responses to the nature of the world" charakterisiert.

2) Vgl. auch MacLeod, R. B., a.a.O., S. 187.

3) Von "überwiegend" reproduktivem Denken wird hier deshalb gesprochen, weil es, wie schon erwähnt, nach heutiger Auffassung keine reine geistige Reproduktion gibt. Dennoch ist auch nach Ansicht von Bergius eine Unterscheidung von "reproduktivem" als Gegensatz zu "produktivem" Denken durchaus sinnvoll. Vgl. Bergius, R., a.a.O., S. 521.

- Produktives Denken leistete dagegen z. B. der junge Gauß, der die Summe der Zahlen von 1 bis 100 statt nach traditioneller Methode "einfach" wie folgt berechnete: $100 \times 101 : 2 = 5050^{1)}$.

(Zur Erklärung:

$$\begin{array}{cccccccccccc} 1 & + & 2 & + & 3 & + & \dots & + & 98 & + & 99 & + & 100 \\ \hline 100 & + & 99 & + & 98 & + & \dots & + & 3 & + & 2 & + & 1 \\ \hline 101 & + & 101 & + & 101 & + & \dots & + & 101 & + & 101 & + & 101 \end{array}).$$

- Kreatives Denken wird im Vergleich zu produktivem Denken dann dadurch gekennzeichnet, daß es nicht unbedingt von einem gegebenen Problem ausgeht, daß es während des Produktionsprozesses aus allen nur "denkbaren" Quellen schöpft, in erheblichem Maß auch "ziellos" assoziiert ("wuchert"), "bewußt" im Unbewußten gelagerte Elemente aktiviert, daß die Lösungen sich von den Gegebenheiten der Ausgangssituation sehr weit "entfernen" und graduell weniger "Richtigkeit" als vor allem "Brauchbarkeit" und Effektivität anstreben²⁾.

Eine stärkere Unterscheidung kreativen und produktiven Denkens erscheint dem Verfasser auch im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche Diskussion notwendig. Wenn z. B. Kirsch eine zunehmende Verschmelzung der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie und der Theorie (kognitiver) Problemlösungsprozesse konstatiert³⁾, besteht die Gefahr, daß auch Kreativität in einen logisch-systematischen, rationalen Rahmen eingeordnet wird, der der disparaten Natur des Kreativitätsphänomens nicht angemessen ist. Es spricht sehr viel dafür, daß sich die optimalen Umweltbedingungen doch ganz wesentlich unterscheiden, wenn in einem Fall werblich-kreative Leistungen, im anderen Fall generelle unternehmerische Entscheidungen und in einem dritten Fall z. B. wissenschaftlich-technische Produkte im Bereich "Forschung und Entwicklung" erzeugt werden sollen.

Beim heutigen Stand der Kreativitätsforschung kann allerdings die Notwendigkeit einer derartigen Unterscheidung zwischen produktivem und kreativem Denken empirisch noch nicht ausreichend belegt werden.

-
- 1) Dieses Beispiel führt auch Wertheimer, M., a.a.O., S. 134 ff. an, um seine Auffassung von "ganzheitlicher Sicht" wirklich produktiven Denkens zu veranschaulichen.
 - 2) Vgl. dazu auch ein sehr anschauliches Beispiel über "laterales" Denken (als Gegensatz zu "vertikalem" = logischem, exakten Denken) bei Bono, E. de, Das spielerische Denken, Bern und München 1968, S. 9 ff.
 - 3) Vgl. Kirsch, W., a.a.O., S. 112 ff.

21145. Innovation

Innovation ist zu einem ähnlichen Modewort geworden wie Kreativität. Da beide etwas mit "Neuerungen" zu tun haben, wird selbst bei einigen wissenschaftlichen Autoren nicht deutlich, ob und wie sie beide Begriffe unterscheiden¹⁾.

Allgemein besteht jedoch Übereinstimmung, daß Kreativität und Innovation Verschiedenes bedeuten: "'Ideation' (or 'creativity', if you emphasize the idea-producing aspect of that term) and 'innovation' are not synonymous. The former deals with the generation of ideas: the latter with their implementation"²⁾. Während Kreativität sich auf die Erzeugung ("Ideation") neuer Produkte bezieht, bezeichnet man mit "Innovation" also die Durchsetzung neuer Ideen (z. B. in Organisationen).

Obwohl Innovationen offensichtlich nicht ohne vorangehende "Ideation" möglich sind, merkt Levitt sehr richtig an: "Innovation is not the automative consequence of 'creative thinking'³⁾". Knight unterscheidet deshalb zwei Phasen der Innovation in Organisationen: "(1) the creation of the idea and its development, and (2) the introduction and adoption of the idea"⁴⁾.

-
- 1) Vgl. Knight, K. E., Wind, Y., Innovation in Marketing: An Organizational Behavior Perspective, in: California Management Review, Berkely, Herbst 1968, S. 67: "Innovation as it is generally used is an ambiguous concept. It refers to a new and better solution to a problem". Vgl. auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 6.
 - 2) Levitt, Th., Creativity is not enough, in: Harvard Business Review, Vol. 41, No. 3/1963, S. 73.
 - 3) Ebenda, S. 77. Vgl. auch die Anmerkung von Shepard, H. A., Innovation-resisting and innovation-producing organizations, in: The Journal of Business, Chicago, Nr. 4/1967, S. 470: "Implementation may be the most difficult part of the process, and require more creative problem solving than did the generation phase".
 - 4) Knight, K. E., A descriptive model of the intra-firm innovation process, in: The Journal of Business, Chicago, Nr. 4/1967, S. 480.

Auch Struktur und Verlauf innovatorischer Prozesse unterscheiden sich erheblich vom Wesen kreativer Prozesse: Während kreative Prozesse oft sehr "verworren" und unbewußt ablaufen, können (und sollten) innovatorische Prozesse grundsätzlich rational geplant und weitgehend programmiert werden¹⁾.

Das durch Innovation durchgesetzte Produkt braucht schließlich auch nicht notwendigerweise ein kreatives Produkt im strengen Wortsinn zu sein. Während z. B. ein kreatives Produkt zumindest für seinen "Schöpfer" neu sein muß, wird als Innovation auch die Durchsetzung allgemein bekannter, aber in einer bestimmten Organisation bisher noch nicht eingesetzter Produkte bezeichnet²⁾. Levitt empfiehlt in einem Aufsatz im Harvard Business Review sogar eine ganz bewußte "innovative imitation" für den Bereich des Geschäftslebens³⁾, weil oft nur "innovative imitation" kaufmännischen Aufwand- und Ertragsberechnungen gerecht werden kann⁴⁾.

Angesichts der Unterschiede zwischen innovatorischen und kreativen Prozessen und Produkten verwundert nicht, daß kreative und innovatorische Leistungen in der Regel auch von sehr verschiedenartigen Individuen erbracht werden: "The

-
- 1) Vgl. Knight, K. E., Wind, Y., a.a.O., S. 70. Zu Struktur und Verlauf innovatorischer Prozesse in komplexen Organisationen vgl. insbesondere Becker, S. W. und Whisler, Th. L., The innovative organization: a selective view of current theory and research, in: The Journal of Business, Chicago, No. 4/1967, S. 462 - 469.
 - 2) Vgl. z. B. Knight, K. E., a.a.O., S. 479; o. V., Innovation - Das Produkt kreativer und wissenschaftlicher Arbeit, GfK-Sonderdienst, Nürnberg, Nr. 1/1969, S. 3 (Zitierweise fortan; GfK-Sonderdienst 1/69). Becker und Whisler halten dagegen eine derart auf die Einzelorganisation bezogene "Neuerung" für eine zu weite Definition und schlagen vor: "We suggest defining innovation as the first or early use of an idea by one of a set of organizations with similar goals". Becker, S. W. und Whisler, Th. L., a.a.O., S. 463.
 - 3) Vgl. Levitt, Th., Innovative imitation, in: Harvard Business Review, (Vol. 44) Nr. 5/1966, S. 63 ff.
 - 4) Vgl. dazu auch eine sehr bezeichnende Aussage des Europa-Managers von Time-Life zur Situation der Verleger zu Beginn des "Audiovisuellen Zeitalters": "Wir möchten gern der Zweite nach dem Pionier sein, denn der macht das große Geld"; zitiert nach: o. V., "Der Zweite macht das große Geld", in: werben und verkaufen, Nr. 19/1971, S. 40.

available evidence indicates that the innovators often are not the creators"¹⁾. Innovatoren brauchen z. B. weniger intellektuelle Flüssigkeit und Originalität, aber dafür eine weit bessere soziale Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit und mehr Durchsetzungsvermögen als typisch kreative Individuen.

Schließlich ist auch der Umweltbezug bei Innovationen weitgehender als bei Kreativität: Während Produkte auch dann durchaus kreativ sein können, wenn sie dem Erkenntnisvermögen und/oder der Akzeptanz der Umwelt um Jahre vorausseilen, ist Innovation schon begrifflich nur möglich, wenn ein Produkt von der Umwelt (z. B. einer Organisation) auch akzeptiert und "implementiert" wird. Aus diesem Grund wird das richtige "timing" zu einem ganz entscheidenden Kriterium für die Realisierung von Innovationen²⁾.

Obwohl aus der vorangehenden Darstellung erkenntlich wird, daß Innovationen als "realisierte Neuerungen" sicher den für die gesamte Betriebswirtschaftslehre letztlich wichtigeren Aspekt bilden, soll diese Arbeit sich doch bewußt auf die Ideenfindung als einer Voraussetzung von Innovationen konzentrieren. Diese Aufgabenstellung scheint dem Verfasser einmal sinnvoll, weil bislang in der betriebswirtschaftlichen Literatur über der eingehenden Innovationsanalyse tatsächlich die vorausgehende Stufe der Ideenproduktion stark vernachlässigt wurde. Zum anderen kommt der Ideenfindung im Bereich der Werbung zumindest im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Problemkreisen auch eine erheblich größere Bedeutung zu.³⁾

1) Knight, K. E., a.a.O., S. 480.

2) Vgl. z. B. Peterson, P. G. in einem Diskussionsbeitrag in: The Creative Organization, a.a.O., S. 198. Vgl. auch Rivière, C., Un seul remède pour rajeunir une firme: l'innovation, in: Entreprise, Paris, Nr. 770 vom 13. 6. 1970, S. 73.

3) Zur "Durchsetzung" der Produkte werblicher Kreativität im werbungstreibenden Unternehmen vgl. auch S. 337 f.

212. Kreativität als "Arbeitsbegriff"

Die vorangehende Darstellung der vielfältigen Aspekte von Kreativität hat gezeigt, daß das Wesen von Kreativität heute noch nicht ausreichend geklärt ist. Ungeklärt ist dabei nicht allein die Struktur oder "Gestalt" des aus den beschriebenen Einzelercheinungen zusammengesetzten Kreativitätsphänomens, sondern problematisch ist auch, ob es überhaupt sinnvoll ist, eine solche Vielzahl unterschiedlicher und teilweise disparater Sachverhalte unter einem einzigen Begriff zusammenzufassen. Zwar hat die Zusammenfassung der genannten Einzelphänomene zu einem pragmatischen Kreativitätsbegriff in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu einer Fülle neuer, für Wissenschaft und Praxis höchst relevanter Erkenntnisse geführt, doch kann andererseits nicht verkannt werden, daß der heute übliche Kreativitätsbegriff so dehnbar ist, "daß er sich beinahe jeder Verwendung fügt und nicht selten Zusammenhänge vortäuscht, wo gar keine bestehen"¹⁾.

In der neueren Kreativitätsforschung behilft man sich angesichts dieser vorerst noch nicht lösbaren Problematik auf die Weise, daß bei zunehmend mehr Untersuchungen unter dem "Dach" des umfassenden, generellen Kreativitätskonzepts je nach konkreter Aufgabenstellung begrenzte und präziser operationalisierte Kreativitätsdefinitionen verwandt werden, wobei man sich allerdings bewußt bleibt, daß damit dann nicht alle der heute als kreativitätsrelevant angesehenen Aspekte erfaßt werden.

Zum anderen beläßt man die Wesensanalyse vorerst im derzeit erreichten - unzulänglichen - Erkenntnisstadium und konzentriert sich mehr darauf, die Bedingungen zu untersuchen, unter denen kreative Prozesse und Individuen ge-

1) Franke, H., 'Kreativität', ein mehrdeutiger Begriff - Diskussionsbeitrag zu einer Arbeit von R. Eisenman, in: Problem und Entscheidung, Arbeiten zur Organisationspsychologie aus der Abteilung für Angewandte Psychologie des Psychologischen Instituts der Universität München, Heft 3, München 1970, S. 6.

fördert oder gehemmt werden¹⁾. Diesen Konditionalanalysen wird dabei meist das umfassende Kreativitätskonzept zugrunde gelegt. Selbst wenn eine spätere, präzisere Kreativitätsdefinition dazu führen kann, daß einzelne aus dem heutigen Konzept abgeleitete Folgerungen noch modifiziert werden müssen, sind doch die im Rahmen des bisherigen Konzeptes abgeleiteten Erkenntnisse über Kreativitätsbedingungen erwiesenermaßen bereits von großem Nutzen.

Auch für die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehende Bedingungsanalyse soll deshalb grundsätzlich keine irgendwie begrenzte, operational präzipierte Kreativitätsdefinition zugrunde gelegt werden. In Übereinstimmung mit der heute vorherrschenden Auffassung wird "Kreativität" vielmehr als ein vorläufiger "Arbeitsbegriff" verstanden²⁾, unter dem zunächst einmal die Gesamtheit der in den vorangehenden Punkten angeführten Prozeßmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale und Umweltaspekte, die bei der Erzeugung (also nicht: der Durchsetzung) besonders neuer, origineller, "brauchbarer" und "eleganter" Produkte relevant sind, zusammengefaßt wird.

22. Operationale Verfahren zur Bestimmung von Kreativität

Nach den überwiegend theoretischen Überlegungen zum Wesen von Kreativität soll nun noch kurz geprüft werden, inwieweit auf der Grundlage der heutigen Kreativitätsauffassung operationale Verfahren entwickelt werden können, mit deren Hilfe vor allem in der Praxis wenigstens angenähert bestimmt werden kann, ob - und das heißt nach den Ausführungen in Punkt 2113 genauer: in welchem Ausmaß - ein Prozeß, ein Produkt oder ein Individuum kreativ ist.

1) Vgl. Dreitzel, H. P. und Wilhelm, J., Das Problem der "Kreativität" in der Wissenschaft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1/1966, S. 68. Vgl. auch Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 144.

2) Vgl. z. B. Dorsch, F., a.a.O., S. 233. Vgl. auch Franke, H., a.a.O., S. 6.

Daß jede Art operationaler Kreativitätsbestimmung dabei bestenfalls nur "angenähert" möglich ist, liegt einmal natürlich schon in der komplexen, disparaten und erst ansatzweise geklärten Beschaffenheit des Kreativitätsphänomens selbst begründet. Darüber hinaus ist aber auch das Instrumentarium der heutigen Sozialforschung noch zu unzulänglich, um selbst einige andere, theoretisch schon relativ eindeutig geklärte Kreativitätsmerkmale angemessen zu erfassen. Dieser grundsätzlichen Einschränkungen muß man sich bei der Beurteilung der folgenden Bestimmungsverfahren von vornherein bewußt sein.

Die Bestimmung kreativer Prozesse ist, wie schon erwähnt, besonders schwierig, da solche Prozesse weder physiologisch meßbar, noch von außen klar erkennbar sind. Grundsätzlich unterstellt man deshalb, daß ein kreativer Prozeß stattgefunden haben muß, wenn ein kreatives Produkt erzeugt wurde¹⁾.

Weit wichtiger als eine solche ex post-Bestimmung wäre jedoch ein Verfahren, mit dem schon während des Prozesses bestimmt werden könnte, ob tatsächlich ein kreativer Prozeß abläuft - oder ob z. B. jemand bloß unproduktiv "döst". Während das betreffende Individuum selbst zumindest mehrere Anhaltspunkte für eine derartige Prozeßbestimmung durch introspektive Selbstbeobachtung gewinnen kann (z. B. weiß man selbst meist sehr wohl, ob bereits ein fruchtbares "Gären" der Gedanken stattfindet, und man merkt, wann erste Einsichten das Lösungsfeld zu klären beginnen), ist eine Bestimmung durch fremde Instanzen heute noch fast unmöglich. Dennoch versucht man auch hier, Fortschritte dadurch zu erzielen, daß von verschiedenen Forschern Verhaltensweisen während kreativer Prozesse analysiert und in Listen zusammengestellt werden²⁾, so daß auch außenstehende Personen zumindest allererste Anhaltspunkte über Ablauf und Intensität kreativer Prozesse gewinnen können.

1) Vgl. dazu nochmals die auf S. 36 erläuterte Auffassung, wonach im Fall "zufällig" entstandener "kreativer" Produkte Kreativität dann erst durch den Einsichtsprozeß in die kreativen Produkteigenschaften entsteht.

2) Vgl. dazu Ulmann, G., a.a.O., S. 62 f.

Operationale Verfahren zur Bestimmung der Kreativität von Produkten sollen vor allem dazu dienen, die bislang vorherrschende, völlig subjektive, spontane und pauschale Beurteilung neuer Produkte durch die Umwelt zu verbessern. Zu diesem Zweck wird meist zunächst einmal die pauschale Produktqualität "Kreativität" in mehrere, voneinander möglichst unabhängige Einzelkriterien aufgegliedert. Obwohl von verschiedenen Autoren in den vergangenen Jahren eine ganze Fülle unterschiedlichster Teilkriterien kreativer Produkte untersucht wurden, gibt es bislang noch keinerlei differenziertes und umfassendes Kriterienmodell für bestimmte, spezifische Zwecke. (Auch die in Punkt 21122. genannten Kriterien Neuheit, Originalität, Brauchbarkeit und Eleganz mußten deshalb aus verschiedenen Arbeiten und Theorien zusammengestellt werden).

Sehr häufig wird dagegen lediglich statt des pauschalen Kreativitätsbegriffes ein anderer, pragmatischerer, aber ebenfalls höchst komplexer Urteilsmaßstab eingeführt. So ordnen z. B. Taylor und Ellison Produkte sieben verschiedenen "Qualitäts"-Stufen zu: die niedrigste Stufe wird in sehr einfachen Lösungen vorliegender Probleme gesehen, während als höchste Stufe Lösungen komplexer Probleme bezeichnet werden, wobei der Allgemeinheitsgrad der Lösung groß sein und wichtige weitere Problemgebiete mit vielen Implikationen erschließen muß¹⁾.

Ist schon die bisher übliche Aufgliederung der Gesamtqualität "Kreativität" sehr unbefriedigend, gilt dies erst recht in bezug auf die zusätzlich anzustrebende Entwicklung von möglichst objektiven Beurteilungsmaßstäben für die verschiedenen Einzelkriterien. Obwohl einzelne Forscher bemüht sind, zumindest für Tests auch objektive Maßstäbe z. B. für die "Seltenheit" einer Lösung oder ihre "Entfernung" von den Ausgangselementen²⁾ zu erarbeiten, ist es generell heute noch nicht möglich, mehr als einige grobe Einteilungsstufen (wie z. B. die Unterscheidung in "fundamentale Neuheit" und in "kleine Änderungen" oder in geringe, mittlere und außergewöhnliche "Eleganz") zu unterscheiden.

1) Vgl. Taylor, C. W. und Ellison, R. L., a. a. O., S. 227 ff.

2) Vgl. dazu Landau, E., a. a. O., S. 37.

Im Vordergrund des Interesses von Wissenschaft und Praxis stehen Verfahren zur Bestimmung der Kreativität von Individuen¹⁾. Eine ex post-Bestimmung ist dabei relativ unproblematisch, da in diesem Fall die Kreativität vor allem durch die Quantität und Qualität der geschaffenen Produkte beurteilt werden kann^{2) 3)}.

Wichtiger und schwieriger ist dagegen die Prognose des kreativen Potentials von Individuen. Die für diese Aufgabe inzwischen entwickelten zahlreichen Verfahren kann man in zwei Gruppen unterteilen: in Verfahren der freien Beurteilung und in psychometrische Verfahren⁴⁾.

Die freie Beurteilung erfolgt in der Regel durch Fachleute, z. B. durch Vorgesetzte und/oder Kollegen⁵⁾; nach dem Grundsatz, "it takes one to catch one"⁶⁾, sollten diese Personen möglichst auch selbst kreativ sein. Beurteilt werden im Idealfall zunächst alle früher geschaffenen kreativen Produkte (z. B. wissenschaftliche oder künstlerische Werke), wobei vor allem auf Entwicklungs- und Reifetendenzen geachtet wird, um daraus voraussichtliche weitere Entwicklungsmöglichkeiten erkennen zu können.

1) Vgl. auch Dorsch, F., a.a.O., S. 233.

2) Diese Bestimmungsweise ist nur "relativ unproblematisch", da auch die Kreativität von Produkten verkannt werden kann. Allerdings ist anzunehmen, daß nur höchst selten alle kreativen Produkte eines Individuums verkannt werden, so daß die ex post-Bestimmung kreativer Individuen doch zuverlässiger ist als die Bestimmung der Kreativität einzelner Produkte.

3) Eine völlig umgekehrte Definition verwendet dagegen der Krefelder Museumsdirektor Wember, wenn er die Anerkennung sehr umstrittener Erzeugnisse moderner Künstler als "Kunstwerke" deshalb fordert, weil es immerhin Künstler seien, die diese Dinge geschaffen haben. Vgl.: o. V., "Warum soll ich nicht sprachlos sein?", Spiegel-Gespräch mit P. Wember, in: Der Spiegel, Nr. 21/1969, S. 159. Eine solche Argumentation wird auch im werblichen Bereich gelegentlich vertreten.

4) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 59.

5) Vgl. ebenda, S. 66.

6) Barron, F., Some Studies of Creativity at the Institute of Personality Assessment and Research, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 120 (Zitierweise fortan: Some Studies).

Als Hilfsmittel für eine objektivere und vollständigere Beurteilung hat sich vor allem die Verwendung von Fragebogen bewährt, mit denen insbesondere kreativitätsrelevante Einstellungen, Motivationen und auch Verhaltensweisen erfaßt werden¹⁾. Außerdem stützt man sich meist auch auf die Analyse biografischer Daten (z. B. der Ausbildung, der beruflichen und außerberuflichen Aktivitäten), da bestimmten biografischen Daten ein erheblicher prognostischer Aussagewert zukommt²⁾.

Alle diese Kriterien, die Beurteilung der Produkte wie die Ergebnisse der Fragebogen und der biografischen Analyse, werden in der freien Beurteilung dann durch die beurteilenden Personen "ganzheitlich" erfaßt, und es wird auf dieser Basis versucht, intuitiv-erfahrungsmäßig abzuschätzen, ob mit weiteren Produkten und mit welchem Grad kreativer Leistungen noch zu rechnen ist.

Die psychometrischen Verfahren bestimmen dagegen durch Tests intellektuelle und/oder andere Persönlichkeitsmerkmale, die entweder als konstitutiv für Kreativität angesehen werden oder die zumindest so mit Kreativität korrelieren, daß eine überdurchschnittliche Ausprägung in diesen Merkmalen mit hoher Wahrscheinlichkeit auf ein besonderes kreatives Potential schließen läßt.

Zunächst ist hier auf Guilford zu verweisen, der, wie bereits erwähnt, die umfassendste empirische Analyse der intellektuellen kreativitätsrelevanten Faktoren vornahm. Guilford entwickelte dabei für jeden von ihm postulierten Faktor spezielle, voneinander unabhängige Tests³⁾, so daß grundsätzlich die Kreativität eines Individuums auch nur durch die Gesamtheit seiner Tests bestimmt

1) Vgl. dazu näher Ulmann, G., a.a.O., S. 67.

2) Vgl. dazu z. B. Farnsworth, P. R., Rosenzweig, M. R., Polefka, J. T. (Hrsg.), Annual Review of Psychology, Vol. 19, Palo Alto 1968, S. 481 f. und die dort angegebene Literatur.

3) Die vollständige Testbatterie findet sich z. B. bei Guilford, J. P., Progress, a.a.O., S. 283 ff.

werden kann¹⁾. Guilfords Tests wurden später dann von Torrance wesentlich modifiziert²⁾. Zum Beispiel erfassen die Tests von Torrance nicht nur wie bei Guilford je einen einzelnen Faktor, sondern mehrere zugleich, wodurch es nun möglich wurde, auch eine gekürzte Testbatterie zu entwickeln, die vor allem die - auch für Guilford - wichtigsten Faktoren "Flüssigkeit", "Flexibilität", "Originalität" und "Elaborationsfähigkeit" bestimmt.

Ein anderer, häufig genannter Test zur Bestimmung der intellektuellen Merkmale ist auch der schon erwähnte "Remote Association Test" von Mednick und Mednick, die entsprechend ihrer assoziationstheoretischen Kreativitätsauffassung damit vor allem die Fähigkeit messen, mit der verschiedene Individuen zwischen sehr entfernten Ausgangselementen Beziehungen herstellen³⁾.

Zur Bestimmung der allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale dient dagegen z. B. der "Myers-Briggs type indicator", der auf der Theorie von C. G. Jung aufbaut und die Persönlichkeitsdimensionen "Extraversion-Introversion", "Sensation-Intuition", "Denken-Fühlen" und "Urteilen-Wahrnehmen" messen soll⁴⁾. Haefele nennt außerdem auch den "Rorschach-Test" und den "Thematischen-Apperzeptions-Test" als mögliche Bestimmungsverfahren zur Identifizierung kreativer Individuen⁵⁾.

Bei psychometrischen Verfahren ist es grundsätzlich vorteilhaft, wenn für verschiedene Kreativitätsarten auch jeweils spezifische Kreativitätstests entwickelt werden⁶⁾. Barron fordert sogar, daß für jede spezifische Bestimmungs-

1) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 75.

2) Vgl. Torrance, E. P., The Minnesota Studies of Creative Thinking, in: Widening Horizons in Creativity, a.a.O., S. 125 ff.

3) Vgl. Mednick, S. A. und Mednick, M. T., a.a.O., S. 63 ff.

4) Vgl. Myers, J. B., The Myers-Briggs type Indicator, Princeton/New York 1962, zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 94 f.

5) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. IX.

6) Vgl. dazu z. B. auch den schon erwähnten Diskussionsbeitrag (ohne Autor) in: Widening Horizons in Creativity, a.a.O., S. 400: "These highly verbal, quick-response 'creativity' aptitude tests appear to have much more

aufgabe (z. B. für die Identifizierung kreativer Abiturienten für einen bestimmten technischen Beruf) spezifische Testbatterien konstruiert werden sollten¹⁾.

Wägt man Vor- und Nachteile von Verfahren der freien Beurteilung und von psychometrischen Verfahren ab, so hat die freie Beurteilung den Vorteil, daß sie "intuitiv" auch die für Kreativität besonders entscheidende "Ganzheit" des Phänomens erfaßt; andererseits sind Verfahren der freien Beurteilung natürlich sehr subjektiv, d. h. vor allem vom Erkenntnisvermögen, der Kreativitätsauffassung²⁾ und der Anerkennungsbereitschaft³⁾ der beurteilenden Person abhängig. Psychometrische Verfahren sind dagegen zwar objektiver und wissenschaftlicher, sie können aber immer nur Einzel- oder Teilaspekte, nie die "Ganzheit" des Kreativitätsphänomens bestimmen⁴⁾. Außerdem kann auch die "künstliche" Situation psychometrischer Tests die Entfaltung von Kreativität wesentlich beeinträchtigen⁵⁾.

Allgemein wird deshalb befürwortet, stets Verfahren beider Kategorien zu verwenden⁶⁾, um so z. B. die Subjektivität der freien Beurteilung anhand der Test-

promise in discriminating between levels of creativity in the communications areas of public relations and advertising work than they do in scientific research work".

- 1) Vgl. Barron, F., Some studies, a.a.O., S. 128 f. Vgl. auch Gregory, C. E., a.a.O., S. 185.
- 2) So kann jemand, der zwar kreativ ist, aber nicht viel über Kreativität weiß, Kreativität z. B. als bloßen Assoziationsreichtum auffassen oder allein schon nonkonformistische Ideen als entscheidende Kreativitätsmerkmale ansehen.
- 3) Vgl. dazu z. B. Steiner, G. A., Concluding Remarks, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 257: "... it is not as clear that a highly creative individual always will seek subordinates who are equally creative."
- 4) Vgl. Meehl, P. E., a.a.O., S. 25 ff.
Ulmann weist jedoch darauf hin, daß dennoch fälschlicherweise in vielen Untersuchungen einfach ein Summenwert ähnlich dem Intelligenzquotienten (IQ) gebildet wird. Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 108 f.
- 5) Vgl. dazu ausführlich Ulmann, G., a.a.O., S. 72 f.; Meehl, P. E., a.a.O., S. 26 f.
- 6) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 60.

ergebnisse zu korrigieren und um andererseits die Einzelergebnisse der psychometrischen Verfahren zu einer "Ganzheit" zu verschmelzen.

Zusammenfassend kann man feststellen, daß es heute zahlreiche Verfahren gibt, mit denen die Kreativität von Prozessen, Produkten und Individuen wenigstens in ersten Ansätzen bestimmt werden kann. Alle Bestimmungsverfahren sind jedoch um so weniger aussagefähig, je "höher" die zu bestimmende Kreativität ist.

Bei der Prognose des kreativen Potentials von Individuen läßt sich zwar in großen Populationen "mittlere" Kreativität bereits mit guten Erfolgen identifizieren, die Bewertung der künftigen kreativen Leistungsfähigkeit eines einzelnen Individuums ist dagegen noch immer mit ganz erheblicher Unsicherheit verbunden¹⁾. Außerdem muß stets beachtet werden, daß selbst eine grundsätzlich richtige Bestimmung des kreativen Potentials eines Individuums noch nicht besagt, daß dieses Potential auch bei allen möglichen Aufgaben und in allen möglichen Situationen (z. B. in der Firma A ebenso wie in der Firma B) realisiert werden kann.

23. Merkmale kreativer Prozesse und Individuen als Ansatzpunkte für die Analyse der Beeinflussung und Steuerung von Kreativität

Nach der Analyse der verschiedenen Aspekte des Wesens von Kreativität und einem Überblick über operationale Verfahren zur Bestimmung der Kreativität von Prozessen, Produkten und Individuen soll in den folgenden Punkten des Grundlagenteils versucht werden, die Faktoren zu erkennen, die Kreativität ungezielt "beeinflussen", und die Möglichkeiten zu untersuchen, wie Kreativität gezielt "gesteuert" werden kann.

1) Vgl. auch Steiner, G. A. in einem Diskussionsbeitrag in: The Creative Organization, a. a. O., S. 129.

Voraussetzung einer solchen Analyse der Beeinflussung und Steuerung von Kreativität ist die Kenntnis der Komponenten, der "Ansatzpunkte", über die Kreativität beeinträchtigt bzw. gefördert werden kann. Diese "Ansatzpunkte" für eine Beeinflussung und Steuerung von Kreativität finden sich nach heutiger Auffassung in zahlreichen mit kreativen Prozessen und kreativen Individuen verbundenen Merkmalen.

Während bei der Wesensanalyse problematisch war, ob die heute von der Kreativitätsforschung als Merkmale kreativer Prozesse und Individuen untersuchten Erscheinungen tatsächlich auch kreativitätsspezifisch sind, ist dieses Problem hier irrelevant; im Rahmen einer Konditionalanalyse interessieren letztlich alle Merkmale, die zu einer irgendwie gearteten Veränderung von Kreativität beitragen können - selbst wenn dies Merkmale sind, die gewöhnlich sogar als typisch "nicht kreative" bezeichnet werden (wie z. B. die Fähigkeit zu "konvergentem Denken"¹⁾).

231. Ein Struktur- und Verlaufsmodell kreativer Prozesse als Ansatzpunkt für die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität

Ganz kurz sei hier noch einmal darauf hingewiesen, daß die folgende Darstellung des individuellen Kreativitätsprozesses lediglich ein abstraktes Modell von in der Realität untrennbar miteinander verbundenen, oft synchron verlaufenden und durch vielfache Rückkoppelung gekennzeichneten Vorgängen ist²⁾. Aus den zahlreichen in der Literatur angeführten Phasenschemata³⁾ wird hier außerdem nur das im Punkt 21121. angedeutete vierstufige Grundmodell dargestellt, da sich andere Schemata hiervon meist nur dadurch unterscheiden,

1) Vgl. dazu näher Punkt 23211.

2) Vgl. Punkt 21121.

3) Vgl. dazu z. B. die Übersicht bei Haefele, J. W., a.a.O., S. 12 ff. Vgl. auch Matussek, P., Faktor Persönlichkeit, a.a.O., S. 96.

daß dort einzelne Phasen weiter aufgegliedert oder anders benannt werden. Die vierte Phase wird allerdings im folgenden nicht mehr, wie meist üblich, als bloße "Verifikationsphase" bezeichnet, sondern als "Verifikations- und Elaborationsphase". Dies erklärt sich daher, daß im Rahmen der Analyse kreativer Produkte erkannt wurde, daß viele typisch kreative Produkte sich weniger durch logische "Richtigkeit" auszeichnen, als vielmehr durch besondere "Brauchbarkeit" oder "Wirksamkeit". In solchen Fällen kommt dann neben der "Verifikation" vor allem auch der endgültigen "Elaboration" der "Wirksamkeit" eine ganz entscheidende Bedeutung zu. Dies ist z. B. auch immer dann der Fall, wenn ein kreatives Produkt aufgabengemäß zur Kommunikation bestimmt ist¹⁾.

2311. Die Vorbereitungsphase

Die meisten kreativen Prozesse werden durch ein explizit vorgegebenes Problem ausgelöst. Da aber auch zahlreiche kreative Produkte ohne ein vorgegebenes Problem - quasi "zufällig" - entstehen²⁾, und da nach Ansicht des Verfassers insbesondere künstlerische Produkte in der Regel nicht als "Problemlösungen" bezeichnet werden sollten³⁾, wird der Ausgangspunkt kreativer Prozesse nicht nur in konkret vorgegebenen Problemen, sondern auch in einer generellen "Problematisierung" der Umweltdaten gesehen. "Problematisierung"⁴⁾

1) Die Bedeutung der Kommunikation kreativer Produkte wird von mehreren Autoren - und zwar, ohne dabei auf die Werbung zu blicken - besonders herausgestellt. Vgl. z. B. Matussek, P., Faktor Persönlichkeit, a.a.O., S. 96; Stein, M. I., Creativity as an Intra- and Inter-personal Process, in: A Source Book for Creative Thinking, a.a.O., S. 86 (Zitierweise fortan: Creativity).

2) Z. B. durch intensive, oft "ziellose" Beschäftigung mit irgendeinem Hobby oder als Nebenprodukt einer ganz anderen Problemen gewidmeten Arbeit. Vgl. dazu z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. 93.

3) Vgl. Punkt 21144.

4) Der Ausdruck "Problematisierung" stammt von Haseloff, der darunter aber das Stadium bereits "spürbarer" Probleme - z. B. aufgrund erkennbarer Widersprüche oder Mißerfolge - versteht. Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 307.

wird dabei verstanden als ein ständiges, "latentes" Infragestellen, Überprüfen und Neusehen vorhandenen Wissens, "eingelebter Praxisformen und Verfahrensgewohnheiten"¹⁾.

Wenn ein bestimmtes Ausgangsproblem vorliegt, was als häufigster Fall für die weiteren Ausführungen unterstellt wird, muß das Problem zunächst gründlich analysiert werden. Bei typisch kreativen Prozessen geht es dabei jedoch nicht nur um eine systematische Analyse des konkret vorgegebenen Problemfeldes, sondern zugleich auch um eine Reaktivierung sehr "entfernt" liegender Wissens Elemente, um einen möglichst breiten und möglichst "fruchtbaren" Fächer von Lösungsansätzen zu erarbeiten.

Reicht das vorhandene Wissen nicht für eine kreative Lösung, müssen neue Informationen gesucht werden. Wichtig ist dabei, daß diese Daten "offen" aufgenommen und gespeichert werden, das heißt, daß sie nicht sofort nach festen "preconceptions" selektiert und eingeordnet werden dürfen²⁾.

Häufig muß das gegebene Problem dann auch während der Vorbereitungsphase mehrfach, wesentlich und oft sogar völlig umstrukturiert werden, um nicht nur eine richtige, sondern eine möglichst "brauchbare", "erfolgreiche" Lösung vorzubereiten. Haefele schreibt deshalb ganz richtig:

"Actually, the very best way to ask the question will not be known until the answer is known. The restructuring accomplishes the seeking, and arrangements and rearrangements, of the preparative material, the activation of clusters, and the specification of the mental scanning".³⁾

1) Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 307.

2) Vgl. dazu z. B. Green, E. I., a.a.O., S. 494. Vgl. außerdem auch Punkt 23212. dieser Arbeit.

3) Haefele, J. W., a.a.O., S. 40. Vgl. auch Wertheimer, M., a.a.O., S. 143: "Die richtige Frage in den Blick zu bekommen und zu stellen, ist oft wichtiger, oft eine größere Leistung als die Lösung einer gestellten Frage".

Die Vorbereitungsphase kreativer Prozesse ist - auch im Fall präzise vorgegebener Probleme - besonders gekennzeichnet durch eine systematische und bewußt "forcierte" Problematisierung aller Umweltdaten, des bisher gesammelten Wissens ebenso wie der für das spezielle Problem aufgenommenen Informationen. So werden insbesondere verbale Stereotype "demaskiert"¹⁾, "gesicherte" Erkenntnisse werden in Frage gestellt²⁾, vertraute Dinge werden verfremdet; man untersucht auch angeblich "widersinnige" Umkehrungen herkömmlicher Elementenbeziehungen³⁾, bildet vielfältigste Analogien⁴⁾ und Symbole⁵⁾, wählt neue und auch höchst ungewohnte Perspektiven⁶⁾. Die Gesamtheit der zu verarbeitenden Informationen wird bewußt "offen", "vage" und vieldeutig gehalten⁷⁾.

-
- 1) Vgl. dazu auch Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 311: "Das vorsprachlich-anschauliche Denken ist wesentlich weniger manipulierbar als ein innerlich bereits versprachlichtes Denken, das an das sich wandelnde Informationspotential ein Ensemble von mehr oder weniger unreflektierten, in der Alltags- oder Fachsprache semantisch 'mitgegebenen' Erklärungsmodellen heranführt". Grundsätzlich gilt deshalb "daß die Umgangssprache Probleme vielfach eher verdeckt, als daß sie auf ihre Lösungsbedürftigkeit hinweist". Vgl. auch Karasek, H., Peter Handkes sprachverschmutzter Bodensee, in: Die Zeit, Nr. 5/1971, S. 14: "Da uns die Sprache um die Wirklichkeit betrügt, die sie uns vermitteln soll, macht sie uns nach Handke, zu ihren Poseuren; nicht sie ist unser Instrument, wir sind das ihrige".
 - 2) Vgl. z. B. die Vielzahl neuer Erkenntnisse, die als Folge des Umsturzes des jahrhundertlang gültigen geozentrischen Weltbildes entstanden.
 - 3) Z. B. könnte man untersuchen, was daraus folgen würde, wenn man Häuser aufhängen, statt aufstellen würde.
 - 4) Vgl. dazu auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 59: "The direct basis of much creative activity is analogy ... An analogy is a kind of mirror image - not in a plane mirror, but in a more or less distorting one".
 - 5) Vgl. ebenda, S. 42: "... part of preparative labor is symbolization ... The unconscious loves symbols, not words".
 - 6) Vgl. ebenda, S. 50: "An inverted painting gives a fresh sense of tint and shading, and a new judgment of balance. The illusion of the moon's great size near the horizon disappears if you bend over and observe it from between your legs".
 - 7) Vgl. ebenda, S. 44: "Vagueness ... helps avoid fixation and mental blocks, and it allows facile and diverse substitution".

Obwohl die Vorbereitungsphase kreativer Prozesse also einerseits noch nicht zu zielfixiert sein darf¹⁾, wenn möglichst neuartige Elementenverbindungen geschaffen werden sollen, muß das kreative Individuum doch andererseits auch in dieser bewußt provozierten "Auflösung" und "Ausuferung" des konkreten Problemfeldes stets intuitiv eine gewisse Übersicht bewahren²⁾, um in der Gesamtmasse der Elemente nicht auch den "Rahmen" möglicher Lösungen aus den Augen zu verlieren und um trotz breitem Lösungsansatz allmählich erste Lösungsleitlinien und erste Lösungsansätze zu erkennen.³⁾

2312. Die Inkubationsphase

Während der Inkubationsphase wird die Gesamtheit der Fakten und Aspekte verarbeitet, die Elemente werden "verdaut"⁴⁾. Im Gegensatz zum systematischen und bewußten Vorgehen während der Vorbereitungsphase geschieht die Daten-Verarbeitung in der Inkubation vorwiegend unsystematisch und "unbewußt"⁵⁾: Das

-
- 1) Alexander übertreibt dabei allerdings, wenn er behauptet: "After it has been so clearly demonstrated that the creative process is not goal-directed but comes about by free, experimental, playful activity ...". Alexander, F., in einem Diskussionsbeitrag in: *The Creative Organization*, a.a.O., S. 46 f. Andere Autoren gehen - realistischer - davon aus, daß man z. B. bei einem vorgegebenen Projekt zuerst den funktionalen End-Zweck und nicht von vornherein schon ein fixiertes End-Ziel ansteuern soll. Vgl. dazu z.B. o. V., GfK-Sonderdienst 1/69, a.a.O., S. 39.
 - 2) Vgl. auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 40: "Such selection needs ... creative taste".
 - 3) Solche erste Lösungsansätze sind natürlich schon erste "kreative" Produkte. Deshalb merkt Haefele, J. W., a.a.O., S. 63 richtig an: "It will be seen from all the above that not everything which takes place in the creative stage of preparation is strictly preparative work. In this first stage, besides pure preparation, there are insights which are relay results and which refine and further refine the statement of the problem".
 - 4) Vgl. den Wortursprung aus dem lateinischen "incubare" = (über etwas) brüten. Vgl. auch Green, E. I., a.a.O., S. 492, wo er von einer Phase spricht, "in which the mind digests and assimilates the information previously acquired".
 - 5) Zur Diskussion, wie weit hier von "unbewußt" gesprochen werden kann, vgl. S. 24 f. Vgl. dazu auch Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a.a.O., S. 13 über die Vielzahl der diesbezüglich in der Literatur anzutreffenden Bezeich-

Individuum "löst" sich dabei von der Vielzahl der aufbereiteten Einzelinformationen¹⁾, das Bewußtsein "regrediert"²⁾ und überläßt das Feld intuitivem Erfassen, freien, vielfach metaphorischen Assoziationen, sprunghaftem, kindlich-ursprünglichem "Traumdenken"³⁾.

So wichtig diese Inkubationsphase nach allgemeiner Auffassung auch ist, was exakt während dieser Phase vorgeht, weiß man auch heute noch so gut wie gar nicht⁴⁾. Man weiß, daß es eine Periode großer Ungewißheit und Unsicherheit ist, weil das Individuum nicht vorhersagen kann, ob sich aus dem "Chaos" der Inkubation überhaupt eine kreative Lösung "herausschälen" wird. Aus diesem Grund ist die Inkubationsphase auch meist mit einer erheblichen Frustration für das "produzierende" Individuum verbunden⁵⁾.

Ferner weiß man auch, daß Inkubationsphasen Minuten, aber auch Tage und Jahre dauern können⁶⁾. Manche Individuen brauchen zu erfolgreicher Inkubation spielerische Zerstreuung, andere beschäftigen sich mit neuen Problemen und wieder anderen gelingt nur im verbissenen, permanenten Ringen mit dem gegebenen Problem die neue Lösung⁷⁾. Die Inkubationsphase verläuft dabei aber

nungen. Vgl. schließlich auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 73 f. über die Rolle "unbewußter" Vorgänge: "Recoveries of memory by psychoanalytic and hypnotic methods make it appear that the unconscious never forgets anything. It has at its command not only the forgotten or repressed, but also material that never was conscious: peripheral and subliminal observations".

1) Vgl. Rohrbach, B., Synektik hilft Probleme lösen, in: Plus, Düsseldorf, Nr. 5/1968, S. 39: "Ein Problem lösen heißt, sich vom Problem lösen".

2) Vgl. S.24.

3) Der Ausdruck "Traumdenken" findet sich bei Alexander, F., Observations on Organizational Factors Affecting Creativity, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 238.

4) Vgl. dazu insbes. Guilford, J. P., Creativity: Yesterday, today and tomorrow, a.a.O., S. 271.

5) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 24; Haefele, J. W., a.a.O., S. 74 ff.

6) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. 69.

7) Vgl. auch ebenda.

nicht etwa nur interindividuell höchst unterschiedlich, sondern kann auch beim gleichen Individuum je nach konkretem Problem und je nach aktueller Stimmung und Leistungsfähigkeit ganz wesentlich differieren.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Inkubation ist grundsätzlich vor allem eine besonders "permissive Atmosphäre"¹⁾, da diese besonders schwierige, kritische Phase von fremden Instanzen kaum kontrolliert werden kann.

2313. Die Illuminationsphase

Auf das "Gären" und die Frustration der Inkubationsphase folgt - im günstigen Fall - die "Erleuchtung", die "Einsicht" ("Illumination"), ein meist plötzlich und unvermutet auftretendes und oft von heftigen Gefühlen begleitetes "Aha"- oder "Heureka"-Erlebnis²⁾, die Erkenntnis des Lösungskerns oder entscheidender Lösungsansätze: "Insight is the distilled essence of much mental activity. It reaches directly to the heart of the matter and expresses it in a nutshell"³⁾.

Auch wenn viele Illuminations-Schilderungen sehr dramatisch klingen, sind sie deshalb doch nicht unbedingt Rückfälle in frühere Genie-Mystifizierungen⁴⁾.

Die Plötzlichkeit, der Sprungcharakter und der Affektgehalt dieser Erlebnisse wurde auch in neueren Untersuchungen immer wieder bestätigt⁵⁾. Graumann sieht dabei für die Dramatik, Impersonalität und Passivität derartiger Erlebnisse z. B. folgende Erklärungsmöglichkeit:

1) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. 73.

2) Vgl. ebenda, S. 87: "The insight arrives with definite emotion, but of varied strength, from a mild 'aha' to an explosive 'eureka!'" Vgl. auch Landau, E., a.a.O., S. 64. Vgl. ferner Graumann, C. F., Phänomenologie und deskriptive Psychologie des Denkens, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Band I, 2. Halbband, a.a.O., S. 510.

3) Haefele, J. W., a.a.O., S. 91.

4) Vgl. auch Graumann, C. F., a.a.O., S. 510.

5) Vgl. ebenda.

"Oft löst der Einfall eine lange währende Spannung mit einem Schlag und eröffnet zugleich eine neue Perspektive, durch die das kognitive Feld in neuer Verfügbarkeit erscheint. Daß problem-relevante Daten plötzlich in einem neuen Verweisungszusammenhang erfahren werden, dürfte nach der Zusammenstellung von Hutchinson wesentlich mit zu dem Gefühl des Überraschtseins und des Nicht-selbst-gemacht-Habens beitragen."¹⁾

Auch die Zufälligkeit der Illumination ist nicht ganz so "willkürlich", wie es im ersten Augenblick erscheinen mag. Denn einmal geschieht auch die "zufällige" Erkenntnis regelmäßig nur bei Individuen, die sie durch gründliche Analyse und fruchtbare Inkubation vorbereitet haben²⁾. Zum anderen hat man aus zahlreichen Analysen erkannt, daß diese Illumination erstaunlich regelmäßig vor allem in Momenten herabgesetzter Bewußtseinssteuerung³⁾, während "der Ruhe nach dem Sturm" auftritt. So kann man nach heutiger Auffassung die "Erleuchtung" zwar nicht erzwingen, sie aber sehr wohl vorbereiten:

"There is a real method here to be learned and practiced. The method is, provide periods of quiet which clear the channel for insight. The kind of 'quiet' differs from person to person. Morning, night, day-dreaming, resting, sleeping, traveling, working along a related, or even unrelated path - all are factors. Another is recreation."⁴⁾

Ein wichtiges Element der Illuminationsphase ist das Erkennen der fruchtbaren Lösungsansätze aus der oft produzierten großen Fülle von ersten "Einfällen", denn "the unconscious presents its synthesis diffidently. It (der fruchtbare Lösungsansatz, A. d. V.) may not be in central focus, it may be a mo-

1) Graumann, C. F., a.a.O., S. 510.

2) Vgl. McLean, F. C., The Happy Accident, in: The Scientific Monthly, Vol. 53/1941, S. 61 - 70, zitiert nach Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a.a.O., S. 76 f.

3) Vgl. Green, E. I., a.a.O., S. 492: "Often the insight takes place near the fringe of consciousness ..." Vgl. auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 88: Haefele skizziert dort in einer Zusammenstellung die "Conditions of Insight" vieler weltbekannter schöpferischer Leistungen in Wissenschaft und Kunst, z. B. Wagners "Erfindung" des Rheingold-Themas im Traum, Poincarés Konzeption von den Analogien nicht-euklidischer Geometrie beim Spaziergang und Kékulés "Entdeckung" des Benzolringes während eines sexuellen Traums.

4) Haefele, J. W., a.a.O., S. 88 f.

mentary, skittish passage. It must be seized"¹⁾. Besonderes intuitives "Gespür" ist außerdem auch dann nötig, wenn eine bestimmte Einsicht zwar erkenntlich eine richtige und fruchtbare Lösung darstellt, wenn es aber darüber hinaus vielleicht auch noch eine bessere, alle Elemente noch "eleganter" verbindende Lösung geben könnte.

Sehr oft sind die ersten Ergebnisse der Illuminationsphase auch nur Auslöser einer intensiven Rückkoppelung des kreativen Prozesses in eine erneute "Vorbereitungsphase", in der weitere Fakten und Aspekte gesammelt und analysiert werden, um die in der Illuminationsphase produzierten, ersten "Roh-Ergebnisse" zu modifizieren, zu komplettieren oder zu verfeinern.

Parnes betont deshalb, daß es typisch kreative Individuen auszeichnet, daß sie nicht schon eine erste "gute" Einsicht als Endlösung akzeptieren, sondern daß sie normalerweise den kreativen Prozess bewußt verlängern, um weitere Einsichten zu provozieren²⁾. Aufgrund umfangreicher empirischer Untersuchungen konstatiert er generell: "(T)he best idea will come late in the total production period"³⁾.

Auf diesen, für den Kreativitätsgrad der Lösung sehr entscheidenden Gesichtspunkt muß deshalb besonders verwiesen werden, weil naheliegt, daß ein Individuum nach einer mühsamen, weil gründlichen, Vorbereitungsphase und nach überstandener Frustration während der Inkubationsphase verständlicherweise dann die erste "gute" Idee gleich als Lösung aller Probleme begrüßt. Dies um so mehr, wenn z. B. im Wirtschaftsleben alle Problemlösungen unter Zeitdruck entstehen und man aus Rentabilitätsgesichtspunkten aufgrund der mangelnden Meßbarkeit der Qualität von Lösungen vor allem den zeitlichen und materiellen Aufwand zu minimieren sucht.

1) Haefele, J. W., a.a.O., S. 89.

2) Vgl. Parnes, S. J., Research on Developing Creative Behavior, in: Widening Horizons in Creativity, a.a.O., S. 152.

3) Ebenda. Vgl. dazu auch Osborn, A. F., Applied Imagination - Principles and Procedures of Creative Thinking, 11. Aufl., New York 1957, S. 151.

2314. Die Verifikations- und Elaborationsphase

"Verifikation" bedeutet die Überprüfung der in der Illuminationsphase produzierten Einfälle und Lösungsansätze auf ihre logische Richtigkeit bzw. auf ihre Problembezogenheit und praktische Verwendbarkeit hin. Die Verifizierung anhand der genannten Kriterien ist zwar ein unumgänglicher Bestandteil des Entstehungsprozesses kreativer Produkte, sie erfordert jedoch im Gegensatz zu den vorangehenden Phasen ein überwiegend analytisch-bewertendes, systematisches und bewußtes Denken: "(I)t involves a shift in attitude and behavior from that which was characteristic of the initial stages of the creative process. Initially, criticism and evaluation may have been absent for the most part ... (Now, A. d. V.) imagination must submit its work to the scrutiny of the critical faculties"¹⁾.

Im Zusammenhang mit dieser Phase interessieren hier vor allem zwei kreativitätsrelevante Gesichtspunkte. Einmal sind nämlich besondere kreative Fähigkeiten auch im Rahmen der Verifikationsphase nötig, weil in kreativen Prozessen in der Regel eine große Fülle von Lösungsansätzen produziert werden (vgl. dazu besonders z. B. die bekannte "Brainstorming"-Methode²⁾), so daß normalerweise nicht alle diese Ansätze weiterverfolgt werden können. "The difficulty is selecting those ideas with a faint probability of success"³⁾. Für diese Selektion, die schon aus Zeit- und Effizienzgründen meist nicht vollständig und systematisch vorgenommen werden kann, ist deshalb wieder eine besondere Art intuitiv-bewertender Fähigkeiten nötig.

Zum anderen ist es eine vieldiskutierte Frage, ob die logisch-analytische, systematische Verifizierung vom gleichen Individuum vorgenommen werden soll, das die "Roh-Ergebnisse" produziert hat. Wenn nach allgemeiner Auffassung

-
- 1) Stein, M. I., Creativity, a.a.O., S. 89. Vgl. auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 104: "We have said that discovery is the art, verification the science".
 - 2) Vgl. S. 142 ff.
 - 3) Reynolds, W. H., Heuristics for the Businessman, in: Business Topics, East Lansing (Mich.), Winter 1968, S. 18.

typisch kreative Fähigkeiten sehr selten mit typisch logischem, bewertendem Denken gepaart sind, wäre es ratsam, die Verifizierung anderen Individuen zu übertragen. Dafür spräche auch, daß ein Individuum, das nach einem oft sehr mühsamen Produktionsprozeß die "große Lösung" gefunden zu haben glaubt, diese oft überbewertet und die Verifikation nicht mit der nötigen Objektivität leisten kann.

In der Tat gibt es "organisierte" kreative Prozesse, die die Verifikation streng von der kreativen "Produktion" trennen und diese oft auch speziellen Individuen oder Instanzen übertragen (z. B. geschieht das im "Brainstorming").

Andererseits ist es oft vorteilhafter, wenn derjenige, der die kreativen Ansätze produziert hat, sich auch um ihre Verifizierung bemüht, da nur er die nötigen Detailkenntnisse und die nötige Hartnäckigkeit mitbringt, um die Richtigkeit und "Brauchbarkeit" auch zunächst unbequemer und unverständlicher kreativer Produkte nachzuweisen.

Diese grundsätzlich sehr umstrittene Problematik einer Trennung von "Produktion" und "Verifikation" ist jedoch für diese Arbeit weniger relevant. Auch bei werblichen Produkten ist zwar eine gewisse Verifizierung (z. B. im Hinblick auf die "Aufgabengerechtigkeit") wichtig, viel entscheidender ist jedoch die Elaboration zu besonders "wirkungsvollen" Kommunikationsbotschaften.

"Elaboration" bedeutet dabei die Ausarbeitung der Lösungsansätze, die Beseitigung störender und die Verbesserung unvollkommener Elemente der in der Illuminationsphase produzierten "Rohergebnisse"¹⁾. Das Produkt wird gezielt auf den Vorstellungs- und Erwartungshorizont der Adressaten hin formuliert²⁾, wobei Haseloff sehr richtig herausstellt, daß damit nicht automatisch

-
- 1) Vgl. Stein, M. I., Creativity, a.a.O., S. 89: "(T)he creative person... eliminates the difficulties he experienced in the course of arriving at his final product".
 - 2) Vgl. auch ebenda: "(T)he creative individual assumes a new role. In addition to creator he is also audience".

eine völlige "Popularisierung" gemeint ist, sondern grundsätzlich nur eine bloße "Formulierung" der neuen Lösung zu einem diskursiven Aussagesystem¹⁾.

Die Elaboration besonders von künstlerischen, aber auch von werblichen "Produkten" verlangt zudem meist mehr Kreativität als z. B. die Elaboration verifizierter wissenschaftlicher Problemlösungen. Die Elaboration ist im ersten Fall noch weit stärker integrativer Bestandteil des kreativen Produktionsprozesses selbst.

232. Merkmale kreativer Individuen als Ansatzpunkte für die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität

Auch hier ist nochmal kurz auf die Ausführungen über "Kreative Individuen" im Rahmen der Wesensanalyse von Kreativität hinzuweisen²⁾. Besonders wichtig für die folgende Untersuchung ist vor allem die Feststellung, daß es nach heutiger Auffassung weder eine bestimmte Struktur von Persönlichkeitsmerkmalen gibt, die allen kreativen Individuen eigen wäre, noch daß das Vorhandensein bestimmter Merkmale "automatisch" mit einer besonderen kreativen Leistungsfähigkeit verbunden ist.

Die im folgenden näher analysierten Merkmale stellen deshalb zunächst einmal nicht mehr dar als die Gesamtheit von Persönlichkeitsmerkmalen, die von der neueren Kreativitätsforschung in ungezählten Untersuchungen bei un-

1) Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a. a. O., S. 317. Haseloff erklärt dazu weiter: "Dabei geht es darum, eine Übersetzung in Alltags- oder Fach- oder Kunstsprachen zu finden, die ein optimales Gleichgewicht zwischen Problemadäquatheit und Verständlichkeit, zwischen Individualität und Eindeutigkeit herstellt, ohne daß inhaltliche oder strukturelle Elemente der Innovation verlorengehen und ohne daß andererseits kompromißhaft Elemente hinzugefügt werden, die zwar die Wahrscheinlichkeit der Akzeptierung erhöhen, die aber dysfunktional sind und damit Anwendung und Bewährung gefährden".

2) Vgl. Punkt 21123.

terschiedlichsten kreativen Individuen besonders häufig und in besonderer Ausprägung nachgewiesen wurden. Diese Merkmale sind also zunächst nicht mehr als bloße Korrelate von Kreativität.

Im Rahmen der Konditionalanalyse versucht man nun auch nicht weiter zu klären, welche dieser Merkmale eventuell unbedingt notwendige Voraussetzungen kreativer Produktion sind¹⁾, sondern man begnügt sich mit der empirisch bestätigten Erkenntnis, daß - zwar nicht im Einzelfall, wohl aber bei größeren Populationen - bestimmte Ausprägungen in mehreren dieser Merkmale zumindest eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für überdurchschnittlich kreative Leistungen bedeuten²⁾. Aus diesem Grund sind auch die im folgenden angeführten Merkmale wieder als "Ansatzpunkte" aufzufassen, über die mittelbar auch Kreativität beeinflusst und möglicherweise auch gesteuert werden kann.

Die Gesamtheit der in einem Individuum wiederum eng miteinander verbundenen Merkmale wird hier in Übereinstimmung mit zahlreichen psychologischen Autoren in "intellektuelle Charakteristika" und in "allgemeine Persönlichkeitsmerkmale" unterteilt. Zwischen diesen - wie auch zwischen den weiteren - Unterteilungen lassen sich dabei zahlreiche sachliche und begriffliche Überschneidungen nicht vermeiden.

2321. Intellektuelle Charakteristika

Auch wenn eines der wesentlichen Ergebnisse der neueren Kreativitätsforschung in der Erkenntnis besteht, daß Kreativität in ganz erheblichem Maße von zahlreichen allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen mitdeterminiert wird, wird doch auch weiterhin die fundamentale Bedeutung der intellektuellen Faktoren für die Kreativität eines Individuums allgemein anerkannt.

1) Vgl. auch Haseloff, O.W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 310.

2) Vgl. S. 41 ff.

Da Guilford diesen Komplex besonders gründlich und umfassend analysiert hat, sollen zunächst einmal die Faktoren dargestellt werden, die er im Rahmen seines "structure of intellect" - Modells als besonders kreativitätsrelevant bezeichnet hat. Im Anschluß daran werden dann die wichtigsten der in der Literatur sehr zahlreich zu findenden - und begrifflich nicht sehr exakt definierten - Merkmale wie "intellektuelle Neugierde" etc. als "Merkmale des kognitiv-intellektuellen Stils" zusammengefaßt. Schließlich wird außerdem kurz referiert, was empirische Untersuchungen über die Korrelation von Kreativität und Intelligenz ergeben haben.

23211. Kreativitätsrelevante Faktoren in Guilfords Modell des "structure of intellect"

Guilfords Modell der "Struktur des Intellekts" ist dreidimensional; es wird gekennzeichnet durch "Denkinhalte" (z. B. bildliche und symbolische), durch "Denkprodukte" (z. B. Systeme und Implikationen) und durch "Denkoperationen" (Kognition, Gedächtnis, divergente und konvergente Produktion und Bewertung). Durch die - hier nur für die letzte Dimension vollständig wiedergegebene - Unterteilung der drei Dimensionen ergeben sich insgesamt 120 "Zellen", womit Guilford, da manche Zellen mehr als einen Faktor enthalten, mehr als 120 Intelligenzfaktoren postuliert¹⁾. Davon sieht Guilford 59 als für kreatives Verhalten konstituierend an²⁾.

Die wichtigsten kreativitätsrelevanten Faktoren sollen im folgenden entsprechend der Unterteilung der Dimension "Denkoperationen" dargestellt werden.

Kognition (Erkenntnis) bedeutet nach Guilford: "awareness, immediate discovery or rediscovery, or recognition of information in various forms; com-

1) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 45. Die ausführliche Darstellung der Zellen und Faktoren findet sich bei Guilford, J. P., The Nature of Human Intelligence, a.a.O., S. 70 - 202.

2) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 51.

prehension or understanding"¹⁾. Kognitive Faktoren beschreiben demnach die Fähigkeit, "Gegebenheiten aufzufassen und sind somit verantwortlich für das aktuelle Wissen"²⁾. Sie umfassen u. a. die Fähigkeit "visuellen Erkennens" (die Fähigkeit, visuelle Einheiten zu erkennen), "symbolischen Erkennens" (die Fähigkeit, symbolische Einheiten zu erkennen) und "verbalen Verständnisses" (die Kenntnis der Wortbedeutungen)³⁾ sowie die Fähigkeit des "allgemeinen Durchdenkens" ("general reasoning")⁴⁾. Ulmann spricht in diesem Zusammenhang auch von der Fähigkeit, "zwischen auch nur vorgestellten Bildern, Symbolen und semantischen Einheiten Beziehungen erkennen und Implikationen ableiten zu können"⁵⁾.

Gedächtnis ist definiert als "Behalten des Wahrgenommenen"⁶⁾. Zu dieser "Denkoperation" zählt Guilford u. a. die Fähigkeit des visuellen und des akustischen Gedächtnisses, die "Gedächtnisspanne" und das "abstrakte Gedächtnis für Bedeutungsgehalte und Ideen"⁷⁾.

Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang, inwieweit Wissen⁸⁾ kreativitätsförderlich bzw. -hemmend sein kann. Einerseits muß sicher immer ein "gewisses Niveau des Wissens" vorausgesetzt werden, um überhaupt

-
- 1) Guilford, J. P., The Nature of Human Intelligence, a.a.O., S. 203 (im Original kursiv).
 - 2) Ulmann, G., a.a.O., S. 47.
 - 3) Vgl. Guilford, J. P., Persönlichkeit, a.a.O., S. 358 f.
 - 4) Vgl. ebenda, S. 367.
 - 5) Ulmann, G., a.a.O., S. 47.
 - 6) Landau, E., a.a.O., S. 33. Vgl. auch Guilfords Anmerkung: "There is memory if, and only if, there has been cognition. Cognition need not have been highly conscious". Guilford, J. P., The Nature of Human Intelligence, a.a.O., S. 211.
 - 7) Vgl. Guilford, J. P., Persönlichkeit, a.a.O., S. 356.
 - 8) Zum Unterschied zwischen "aktuellem Wissen" als Teil der kognitiven Operation und "Wissen" als Teil des "Langzeit"-Gedächtnisses vgl. Guilford, J. P., The Nature of Human Intelligence, a.a.O., S. 203: "The distinction between cognition and memory has to be in terms of manifest information right now (cognition) versus latent information held over the long term (memory)".

sinnvolle neue Elementenkombinationen produzieren zu können¹⁾.

Andererseits besteht aber die Gefahr, daß ein besonders umfangreiches und präzises - und deshalb oft als "perfekt" eingeschätztes - Wissen leicht den Drang und die Fähigkeit zu neuen, riskanten, originellen Lösungsversuchen beeinträchtigt. Krech und Crutchfield bemerken deshalb: "facts can be restrictive"²⁾; und sie bezeichnen Wissen als ein "two-edged sword"³⁾.

Als kreativitätsförderlich bezeichnet Gregory deshalb grundsätzlich ein besonders "breites Wissen"⁴⁾, weil sich dann der Besitzer des Wissens von vornher- ein angewöhnt, aus mehreren unterschiedlichen Quellen zu schöpfen, Verbindungen vielfältigster Art herzustellen und sich aufgrund der verschiedenartigen Aspekte der einzelnen Wissensgebiete stets der Beschränktheit allen Wissens bewußt bleibt. Alles Wissen sollte zudem "flexibel" gespeichert und auch "flexibel" angewandt werden⁵⁾. Wissen bedingt keine Kreativität, aber es kann sie fördern, wenn es "kreativ" gesammelt und angewandt wird⁶⁾. Krech und Crutchfield fordern dementsprechend: "(W)e must not only provide the student with the basic materials ('knowledge') within which he can solve problems, but with the methods that will enable him to make effective use of the basic materials"⁷⁾.

1) Vgl. Landau, E., a.a.O., S. 78. Die Forderung nach einem "gewissen" Wissensniveau steht dabei einer anderen - nach Ansicht des Verfassers überzogenen - Forderung gegenüber: "Nur derjenige, der ein System genau kennt, kann es erneuern". (Ulmann, G., a.a.O., S. 47.) Allerdings dürfte die für Kreativität optimale Vollständigkeit und Präzision des Wissens für verschiedene Kreativitätsarten ganz erheblich schwanken (man denke z. B. an eine neue soziologische Theorie und einen Film über ein soziologisches Thema).

2) Krech, D. und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 388.

3) Vgl. ebenda, S. 392.

4) Vgl. Gregory, C. E., a.a.O., S. 190.

5) Vgl. dazu auch Punkt 23212.

6) Vgl. auch Landau, E., a.a.O., S. 78.

7) Krech, D. und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 392.

Divergente Produktion oder divergentes Denken ist nach Guilford "generation of information from given information, where the emphasis is upon variety and quantity of output from the same source; likely to involve transfer"¹⁾.

Anders ausgedrückt ist es ein Denken, "welches nach verschiedenen Richtungen fortschreitet. Es wechselt beim Problemlösen die Richtungen, sobald dies erforderlich ist, und führt somit zu einer Mannigfaltigkeit von Antworten, die alle richtig und angemessen sein können"²⁾.

Der Fähigkeit zu "divergenter Produktion" kommt dabei nach Guilford besondere Bedeutung für Kreativität zu³⁾. Innerhalb dieser Denkoperation unterscheidet er vor allem vier Hauptfaktoren⁴⁾:

- Die "Flüssigkeit", die er nochmals aufteilt in die "Wortflüssigkeit", die "Gedankenflüssigkeit" und die "Assoziationsflüssigkeit"⁵⁾; außerdem verweist er auf einen vierten Flüssigkeitsfaktor, den Taylor später noch hinzugefügt hat; die "Ausdrucksflüssigkeit"⁶⁾;
- die "Flexibilität", die er weiter in die "adaptive" und die "spontane Flexibilität" unterteilt, wobei er unter letzterer die Fähigkeit versteht, spontan eine Vielfalt von Gedanken zu erzeugen, wenn die Situation es erfordert⁷⁾;
- die "Originalität" als Fähigkeit, "ungewöhnliche, weitläufig assoziierbare oder 'gescheite' (im Original: 'clever', A. d. V.) Antworten zu finden"⁸⁾;
- die "Elaboration" als Fähigkeit, "unvollkommene Umriß- oder andere fragmentarische Gebilde durch Details zu vervollständigen"⁹⁾.

Konvergente Produktion oder konvergentes Denken zielt im Gegensatz zu divergentem Denken "in eine einzige Richtung, man sucht eine herkömmliche (richti-

1) Guilford, J. P., The Nature of Human Intelligence, a.a.O., S. 213.

2) Ders., Persönlichkeit, a.a.O., S. 374.

3) Ebenda, S. 382.

4) Vgl. dazu näher ebenda, S. 374 ff.

5) Auf eine nähere Begriffserläuterung wird hier verzichtet, da alle Faktoren Guilfords sich grundsätzlich auf sehr enge, testorientierte Sachverhalte beziehen.

6) Vgl. Guilford, J. P., Persönlichkeit, a.a.O., S. 375.

7) Vgl. ebenda, S. 377. Zur intellektuellen Flexibilität vgl. näher auch S. 89 f.

8) Vgl. ebenda, S. 380.

9) Ebenda, S. 381 f.

ge) Antwort oder schöpft eine einzige neue Lösung eines Problems"¹⁾. Konvergentes Denken ist deshalb zwar grundsätzlich weniger kreativitätsrelevant als divergentes Denken, dennoch sieht Guilford auch zwei Faktoren der konvergenten Produktion als unerlässlich für Kreativität an: die Fähigkeit, Gegebenheiten verschiedenster Art zu ordnen und diese - im konvergenten Sinne - zu "transformieren"²⁾.

Obwohl zahlreiche - insbesondere auch betriebswirtschaftliche - Autoren Guilfords Unterscheidung zwischen divergentem und konvergentem Denken der Unterscheidung zwischen kreativem und "nicht kreativem" Denken gleichsetzen, entspricht dies nicht Guilfords Absichten³⁾. Guilford mißt zwar, wie gesagt, den Faktoren der divergenten Produktion eine besondere Bedeutung zu, setzt aber divergentes und kreatives Denken nicht gleich, sondern schließt in seine Kreativitätsdefinition viele weitere - darunter auch konvergente - Faktoren zusätzlich ein⁴⁾.

Die fünfte "Denkoperation" nennt Guilford "Bewertung", Beurteilung ("evaluation"). Sie wird definiert als "Entscheidung über die Qualität, Richtigkeit, Folgerichtigkeit oder Adäquatheit dessen, was wir wissen, woran wir uns erinnern und was wir durch produktives Denken erschlossen haben"⁵⁾.

Nach Guilfords Auffassung sind bewertende Fähigkeiten sogar während des ganzen kreativen Prozesses nötig. So muß z. B. schon in der Vorbereitungsphase eine "Evaluation" stattfinden, damit das entscheidende Problem überhaupt entdeckt

1) Guilford, J. P., Persönlichkeit, a. a. O., S. 353.

2) Vgl. ebenda, S. 370 f. Als "Transformation" im konvergenten Bereich bezeichnet Guilford z. B. die "symbolische Re-Definition", d. h. die Fähigkeit, "Denkeinheiten aufgrund ihrer symbolischen Eigenschaften umzugliedern, so daß einzelne Teile eine neue Bedeutung erhalten". Ebenda, S. 372.

3) Vgl. dazu auch ebenda, S. 354, wo Guilford divergentes Denken und konvergentes Denken als die zwei Komponenten "produktiven Denkens" klassifiziert.

4) Vgl. dazu auch ders., The Nature of Human Intelligence, a. a. O., S. 169 f.

5) Landau, E., a. a. O., S. 33.

wird - eine Fähigkeit, die Guilford auch als das "Sehen von Problemen" ("sensitivity to problems")¹⁾ bezeichnet. Andere Evaluationsfaktoren sind schließlich auch das "erfahrungsmäßige Bewerten" ("experiential evaluation")²⁾ und das "angemessene" Beurteilen ("judgment")³⁾.

23212. Merkmale des kognitiv-intellektuellen Stils

Neben Guilfords präzisen, aber zugleich auch sehr "engen" (weil testorientierten) intellektuellen Faktoren findet sich in der neueren Kreativitätsliteratur eine große Fülle mehr oder weniger genau definierter, aber als besonders kreativitätsrelevant angesehener intellektueller Charakteristika wie z. B. ein "freier Geist", die "Vorliebe für Neues" etc. Diese Faktoren werden hier als "Merkmale des kognitiv-intellektuellen Stils" zusammengefaßt.

Da diese Merkmale unabhängig von Guilfords Modell postuliert wurden, lassen sich gewisse begriffliche und sachliche Überschneidungen mit Guilfords Faktoren nicht ganz vermeiden.

Ein erstes wichtiges Merkmal des kognitiv-intellektuellen Stils ist die intellektuelle "Offenheit" ("open-mindedness"); darunter soll hier vor allem die "Offenheit" bei der Informationsaufnahme verstanden werden. "Offenheit" bei der Informationsaufnahme bedeutet, daß kreative Individuen besonders empfänglich sind für die Vielzahl, Komplexität und Mehrdeutigkeit der Umweltreize; bei der Aufnahme dieser Stimuli reagiert das kreative Individuum weit weniger "selektiv"⁴⁾ als andere Menschen. Crutchfield spricht deshalb auch von einer "openness to contact with fullest reality"⁵⁾ und erläutert diesen Begriff wie folgt:

1) Vgl. Guilford, J. P., Persönlichkeit, a.a.O., S. 386: "(E)in individuell mehr oder minder ausgeprägter Spürsinn ..., die Existenz eines Problems sehen zu können".

2) Vgl. ebenda, S. 385.

3) Vgl. ebenda.

4) Zur "selektiven Wahrnehmung" vgl. auch S. 163 (Anm. 3) und S. 164 (Anm. 4).

5) Crutchfield, R. S., Conformity, a.a.O., S. 125.

"What is often required is the kind of fresh, spontaneous, childlike mode of perception that sometimes vividly characterizes the man of genius, an ability where necessary to go beyond the stereotyped and narrower kind of 'objective' reality which is denuded of metaphorical and physiognomic qualities"¹⁾.

Als Pendant zur "offenen" Informationsaufnahme ist weiter auch eine besonders "flexible" Informationsverarbeitung notwendig. Intellektuelle Flexibilität²⁾ zeigt sich dabei z. B. darin, daß die aus der Umwelt aufgenommenen Informationen nicht entsprechend den tradierten Stereotypen und Klassifikationen im Gehirn gespeichert werden, sondern in Form "relativ labiler und kurzfristig revidierbarer Kombinationen"³⁾; daß bei der Suche nach einer Lösung für ein bestimmtes Problem in die ganze Breite von Informationen Zugriff genommen wird und daß dabei nicht gleich "schnelle", "endgültige" Lösungen gesucht werden, sondern daß die als relevant erachteten Einzelinformationen zunächst einmal in ganz unterschiedlichen Richtungen gegenüber dem Problem angelagert werden, so daß häufig zunächst einmal auch einander widersprechende Ausgangskonzepte gebildet werden⁴⁾; und daß schließlich auch von vornherein nicht nur früher erlernte, traditionelle Lösungsmethoden verwendet werden, sondern daß immer auch nach neuen, "erfolgreicheren" Lösungswegen gesucht wird, wobei

1) Crutchfield, R. S., Conformity, a.a.O., S. 124. Vgl. dazu auch Landau, E., a.a.O., S. 86.

2) "Flexibilität" und - als Gegensatz - "Rigidität" gibt es nicht nur im Bereich kognitiv-intellektueller Merkmale. Von vielen Autoren wird der Rigiditätsbegriff sogar "unterschiedslos auf alle möglichen Bereiche z. B. des Denkens, der Motorik, der Wahrnehmung, ja der Einstellungen angewandt ..., wenn ... ein persistentes oder stereotypes Verhalten" vorliegt. (Guilford, J. P., Persönlichkeit, a.a.O., S. 379). Wie Guilford weiter ausführt, haben jedoch Korrelationsuntersuchungen ergeben, daß Rigidität in einem Bereich nicht notwendig Rigidität auch in den anderen Bereich nach sich zieht. (Vgl. ebenda.)

3) Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 310.

4) Vgl. auch ebenda.

gegebenenfalls auch völlig ungewöhnliche, "beliebige" Problemlösungsverfahren ausprobiert werden¹⁾.

Ein größeres Potential von Lösungswegen steht kreativen Individuen auch insofern zur Verfügung, als viele von ihnen oft besonders fähig sind, ihr Unbewußtes und Vorbewußtes "bewußt" zu aktivieren ("they have better rapport with the unconscious")²⁾. Schmeidler konnte sogar zeigen, "daß kreative Menschen im Gegensatz zu nicht-kreativen fähig waren, konkrete Imaginationen, Bilder, willentlich hervorzurufen"³⁾.

Eine weitere günstige Voraussetzung kreativer Leistungen ist auch in besonderer intellektueller Sensitivität zu sehen. Sensitivität bedeutet hier "Empfindsamkeit", "Empfänglichkeit" und "Spürsinn" in geistiger (nicht emotionaler) Hinsicht⁴⁾. Sie führt zu einem Erkennen auch von Umwelterscheinungen, die "normale" Menschen nicht "sehen"⁵⁾, und sie fördert das "Aufspüren" besonders fruchtbarer Lösungsansätze. (Diesen letzten Tatbestand erfaßt Guilford mit seinem Faktor "sensitivity to problems")⁶⁾.

-
- 1) Vgl. dazu auch ein Beispiel von Whiting, Ch. S., Creative Thinking, New York 1958, S. 13: Die folgenden neun Punkte

... sollen dabei durch vier gerade Linien in einem Zug und ohne doppelten Strich verbunden werden. Zur Lösung dieses Problems ist es unerlässlich, "to go outside the limits of the square":



Whiting bemerkt dazu: "Various mental factors tend to prevail us from searching for potential problem solutions in areas outside the ordinary". (Ebenda.)

(Dies ist zugleich auch ein Beispiel für die Überwindung eines kreativitätshinderlichen "set". Vgl. dazu näher Punkt 23224.).

- 2) Gregory, C. E., a.a.O., S. 189.
3) Vgl. Schmeidler, G. R., Visual imagery correlated to a measure of creativity, in: Journal of Consulting Psychology, (29) 1965, S. 78 ff., zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 38 f.
4) Vgl. auch Dorsch, F., a.a.O., S. 379.
5) Vgl. auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 121.
6) Vgl. Punkt 23211.

Sensitivität für die Vielfalt und Mehrdeutigkeit der Umwelterscheinungen führt in der Regel dann auch zu besonders differenzierten Reaktionen darauf¹⁾. Deshalb findet man bei kreativen Individuen meist eine ausgeprägte intellektuelle Anpassungsfähigkeit²⁾. Intellektuelle Anpassungsfähigkeit an die Besonderheiten jedes Problems bedeutet allerdings in keiner Weise zugleich auch eine soziale Anpassung³⁾.

Neben intellektueller Anpassungsfähigkeit an die verschiedenen Aspekte der Umwelt einerseits ist zugleich aber auch ein ständiges Infragestellen derselben, ein besonders kritisches Denken nötig⁴⁾.

Dieses kritische Denken bezieht sich dabei zunächst einmal nur auf eine besonders kritische Beurteilung der Umweltgegebenheiten, bedeutet aber nicht in jedem Fall auch die Fähigkeit zur Kritik der eigenen Leistungen⁵⁾. Als weitere Merkmale sind in diesem Zusammenhang ferner ein besonders "fragender Geist"⁶⁾, die Fähigkeit, Bekanntes anders zu sehen⁷⁾ und eine permanente intellektuelle Neugier⁸⁾ zu nennen⁹⁾.

Intellektuelle "Offenheit" und kritisches Denken sind umso besser möglich, je größer die intellektuelle Unabhängigkeit des Individuums ist.¹⁰⁾ "Unabhängig" bedeutet, dabei vor allem "feldunabhängig" zu sein, das heißt, "daß Kreative das

1) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 42.

2) Vgl. Gregory, C. E., a.a.O., S. 189; Ulmann, G., a.a.O., S. 42 f.

3) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 43. Vgl. dazu auch Punkt 23222.

4) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 42; Haefele, J. W., a.a.O., S. 123.

5) Man nimmt im Gegenteil meist an, daß die "Schöpfer" kreativer Produzenten diesen selbst nur wenig selbstkritisch gegenüberstehen.

6) Vgl. Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 144.

7) Vgl. Gregory, C. E., a.a.O., S. 189.

8) Vgl. Green, E. I., a.a.O., S. 490. Zur Neugier merkt Green an: "This refers, of course, not to a meddling interest in the affairs of others, but to scientific curiosity, that insatiable hunger to know how and why." Ebenda.

9) Alle diese Merkmale des "kognitiv-intellektuellen Stils" sind zugleich auch kreativitätsförderliche "Einstellungen". Vgl. dazu Punkt 23224.

10) Zur sozialen Unabhängigkeit vgl. Punkt 23222.

Wahrnehmungsfeld realitätsgerechter wahrnehmen können und dabei unabhängig von irrelevanten Konstellationen und traditionellen Ansichten sind"¹⁾.

Neben intellektueller Unabhängigkeit findet sich bei kreativen Individuen oft auch eine besondere intellektuelle Integrität²⁾. Problemlösungen, die von der Umwelt (noch) nicht verstanden oder akzeptiert werden, dürfen nämlich nicht schon während des kreativen Prozesses selbst in Richtung auf ihre spätere Akzeptabilität hin verformt werden. Auch wenn das kreative Individuum sich später aus bestimmten Gründen entschließt, das kreative Produkt an die Umwelt anzupassen (d. h., es entsprechend zu "elaborieren"), muß der "Schöpfer" des Produkts sich dieser Distanz zwischen problemimmanenter und kommunizierbarer Lösung klar bewußt bleiben, um einerseits auch bei weiteren Arbeiten von der "echten" Lösung auszugehen, und um andererseits auch möglichst im Auge zu behalten, bei günstigeren Umweltbedingungen allmählich doch noch die "hundertprozentige" Lösung durchzusetzen.

Als weiteres kreativitätsförderliches Merkmal des kognitiv - intellektuellen Stils wird außerdem von fast allen Autoren eine unbewußt vorhandene und zugleich auch bewußt aktivierte Vorliebe für Neues³⁾, eine grundsätzlich vorhandene Abneigung gegen traditionelle Lösungen genannt⁴⁾. Daß dies nicht nur eine modische Leerformel ist, erkennt man z. B. aus der folgenden Feststellung Haseloffs:

Danach "vermag die große Mehrzahl der Menschen in der Hauptsache ausschließlich dasjenige zu sehen und zu denken, was bereits erwartet wird und was in die vorgeprägten Muster der Daseinserfahrung und des Denkens hineinpaßt. Vor allem wichtig ist hier die Erwartung, daß dasjenige, was früher war, auch künftig sein wird. Dieses Konstanzpostulat stellt einen tragenden Bestandteil jener Weltmodelle dar, die das Handeln im Lebensalltag zu orientieren haben"⁵⁾.

Die systematische Problematisierung aller Umweltdaten, die Fähigkeit, Bekanntes anders zu sehen und die bewußte Suche nach immer neuen Problemlö-

1) Ulmann, G., a.a.O., S. 43.

2) Vgl. z. B. Green, E. I., a.a.O., S. 490.

3) Vgl. z. B. Ulmann, G., a.a.O., S. 42.

4) Vgl. z. B. Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 144.

5) Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse, a.a.O., S. 294.

sungen muß deshalb als eine ebenso seltene, wie essentielle Bedingung für die Produktion kreativer Leistungen angesehen werden.

Abschließend seien außerdem nur kurz noch folgende, besonders häufig genannte kreativitätsförderliche Merkmale des kognitiv-intellektuellen Stils angeführt: das Streben nach Präzision¹⁾ und Perfektion²⁾; Beharrlichkeit und Hartnäckigkeit ("persistence")³⁾ - und dabei zugleich aber auch ein richtiges Gefühl für die kreativitätsförderliche "Gelöstheit" ("detachment") bei der Lösungssuche⁴⁾; eine Vorliebe für theoretische Probleme⁵⁾ und für besonders komplexe Sachverhalte⁶⁾ und eine besondere Abneigung gegen kreativitätsirrelevante Detail- und Routinearbeit⁷⁾.

-
- 1) Vgl. z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. 123. Dieses Merkmal ist vermutlich für Wissenschaftler und Techniker wichtiger als für Künstler.
 - 2) Vgl. z. B. Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 144.
 - 3) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 43. Vgl. auch Green, E. I., a.a.O., S. 490: "(T)he ... will to solve the problem despite maddening difficulties and frustrations".
 - 4) Vgl. Bruner, J. S., The Conditions of Creativity, a.a.O., S. 12. Vgl. auch ebenda, S. 15: "There is an immediacy to creating a thing, a sense of direction, an objective ... Yet the immediacy is anything but a quick orgasm of completion. Completion is deferred ... (T)he principal guard against precocious completion, in writing at least, is boredom".
 - 5) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. 123. Zwar bezieht sich die Feststellung von Haefele zunächst nur auf wissenschaftliche Probleme; dennoch gilt sie wohl generell in dem Sinne, daß Kreative auch bei allen "praktischen" Problemen mehr am abstrakten, theoretischen Prinzip als am konkreten Nutzen interessiert sind.
 - 6) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 43; Landau, E., a.a.O., S. 86. Vgl. auch Guilford, J. P., Progress, a.a.O., S. 266: "The more creative people may prefer complex designs because they are able to cope with complexity. They find simple designs unchallenging and uninteresting".
 - 7) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. 123. Natürlich ist die Abneigung gegen Detail- und Routinearbeit nicht nur kreativen Menschen eigen. Kreative Individuen scheuen jedoch Detailarbeit dann nicht einmal, wenn sie im Dienste der Kreativität einer Lösung steht. Sie wehren sich jedoch besonders heftig, wenn Detail- und Routinearbeit zu einer Verminderung z. B. der Sensitivität führen können und schließlich auch das vorhandene Kreativitätspotential durch mangelnde "Übung" gefährden.

23213. Zur Korrelation von Kreativität und Intelligenz

Auch wenn nach heute vorherrschender Auffassung Kreativität und Intelligenz nicht das Gleiche sind, wird Kreativität doch offensichtlich auch von zahlreichen intellektuellen Faktoren wesentlich mitgeprägt. Im folgenden soll deshalb kurz referiert werden, inwieweit in empirischen Untersuchungen eine positive Korrelation zwischen bestimmten Intelligenzgraden und Kreativität nachgewiesen werden konnte. Da Kreativitätstests heute noch höchst "provisorisch" sind¹⁾, sind auch die Ergebnisse dieser Korrelationsanalysen nur beschränkt gültig. Alle derartigen Untersuchungen haben jedoch bislang erstaunlich übereinstimmende Ergebnisse gezeigt:

"Viele Analysen haben gezeigt, daß in der Gesamtbevölkerung ein mäßiger Zusammenhang zwischen der sogenannten allgemeinen Intelligenz und dem ... schöpferischen Denken besteht. Bei überdurchschnittlichem Intelligenzniveau, bei einem Intelligenzquotienten, wie er etwa der mittleren Begabung von Universitätsstudenten entspricht, wird der korrelative Zusammenhang Null, d.h. man kann sowohl sehr intelligent, aber wenig schöpferisch wie umgekehrt sein"²⁾.

Man sieht heute als grundsätzlich erwiesen an, daß unterhalb einer bestimmten "Intelligenz-Schwelle"³⁾ (die etwa bei Intelligenzgraden zwischen 115 - 125 liegt⁴⁾) eine positive, aber niedrige Korrelation zwischen Kreativität und Intelligenz besteht, daß aber über diese Schwelle hinaus höhere Intelligenz im statistischen Durchschnitt irrelevant für höhere kreative Leistungsfähigkeit ist⁵⁾. In vielen Untersuchungen wurde immer wieder deutlich, daß grundsätzlich alle Kombinationen zwischen kreativ und intelligent möglich sind⁶⁾.

-
- 1) Vgl. Punkt 22. Vgl. außerdem dazu speziell Farnsworth, P. R., Rosenzweig, M. R., Polefka, J. T., a.a.O., S. 274.
 - 2) Kemmler, L., a.a.O., S. 108.
 - 3) Farnsworth, P. R., Rosenzweig, M. R., Polefka, J. T., a.a.O., S. 274 sprechen von einem "threshold IQ".
 - 4) Vgl. Landau, E., a.a.O. Landau nennt eine Schwelle von 115 - 120. Vgl. auch Barron, F., Some Studies, a.a.O., S. 125, wo Barron einen IQ von 125 - 130 als Schwelle nennt.
 - 5) Vgl. Barron, F., Some Studies, a.a.O., S. 125.
 - 6) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 109.

Dieser generelle Befund muß allerdings einmal für verschiedene Kreativitätsarten ganz erheblich differenziert werden: So ist für hochkreative mathematische und viele andere wissenschaftliche Produkte in der Regel ein höherer IQ Voraussetzung als für künstlerische Tätigkeiten¹⁾. Barron stellte in einer Untersuchung sogar eine leicht negative Korrelation zwischen Kreativität und Intelligenz bei Künstlern fest²⁾.

Zum anderen besagt auch die Tatsache, daß jenseits einer bestimmten Intelligenzschwelle kein korrelativer Zusammenhang zwischen allgemeiner Intelligenz und Kreativität besteht, in keiner Weise, daß nicht überdurchschnittliche Ausprägungen in einzelnen Intelligenzkomponenten - je nach Kreativität - ganz erheblich kreativitätsförderlich wirken können³⁾.

2322. Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale

Die Zahl und Vielfalt der von verschiedenen Forschern in Verbindung mit kreativen Individuen nachgewiesenen allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale ist immens. Im folgenden können daher nur die wichtigsten dieser Merkmale schwerpunktartig angeführt werden.

1) Vgl. Barron, F., Some Studies, a.a.O., S. 124. Vgl. auch McNemar, Q., Lost: our intelligence? why?, in: American Psychologist, (19) 1964, S. 871 - 882, zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 111 f.

2) Vgl. Barron, F., Some Studies, a.a.O., S. 124.

3) Vgl. dazu auch die Ausführungen über eine Steigerung von Kreativität durch zahlreiche auf die Verbesserung intellektueller Faktoren abgestellte Übungen in Punkt 24.

23221. Emotionale Persönlichkeitsmerkmale¹⁾ und Merkmale der Risikobereitschaft

Nach allgemeiner Auffassung findet man bei kreativen Individuen meist besonders stark ausgeprägte emotionale Persönlichkeitsmerkmale²⁾. Ausprägungsgrad und Zusammensetzung der Affektivität können dabei jedoch von Individuum zu Individuum und zwischen verschiedenen Kreativitätsarten ganz beträchtlich schwanken.

Kreative Menschen sind oft besonders impulsiv³⁾, d. h. "lebhaft, affektiv-triebbhaft handelnd"⁴⁾. Sie sind überdurchschnittlich begeisterungsfähig⁵⁾, oft sogar besessen von ihrer Aufgabe⁶⁾ und eigensinnig-hartnäckig ("stubborn")⁷⁾ bei der Verfolgung als "richtig" (d. h. hier besser: als "gut") erkannter Lösungen. Trotz ihrer Begeisterungsfähigkeit für das sie interessierende Problem sind sie dennoch in der Lage, die nötige "Distanz" und Übersicht zu wahren, um nicht vorschnellen Urteilen zu verfallen, und trotz ihrer "Leidenschaft" ("passion") "versinken" sie nicht im oft "chaotischen" Schöpfungsprozeß, sondern bewahren den nötigen ordnenden Formwillen ("decorum")⁸⁾.

-
- 1) Emotion und Motivation sind besonders eng verbundene Phänomene; es gibt zahlreiche Wissenschaftler, die deshalb zwischen beiden keinen Unterschied machen. Obwohl in dieser Arbeit beide Merkmalsgruppen getrennt behandelt werden, soll nicht verkannt werden, daß einige der in diesem Punkt angeführten Merkmale ebenso gut auch unter dem Begriff der "Motivation" eingeordnet werden könnten. Vgl. zu dieser begrifflichen Problematik auch Young, Th., Motivation and Emotion, New York - London 1961.
 - 2) Vgl. z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. 123 ("highly responsive emotionally").
 - 3) Vgl. ebenda.
 - 4) Vgl. Dorsch, F., a.a.O., S. 195.
 - 5) Vgl. Gregory, C. E., a.a.O., S. 189.
 - 6) Vgl. McClelland, D. C., On The Psychodynamics of Creative Physical Scientists, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, a.a.O., S. 146 (Zitierweise im folgenden: Psychodynamics).
 - 7) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. 123.
 - 8) Vgl. dazu näher Bruner, J. S., The Conditions of Creativity, a.a.O., S. 12 f.

Kreative Individuen sind außerdem häufig besonders reizbar, erregbar, ner-
vös¹⁾ - und zwar sowohl im positiven Sinne einer erhöhten emotionalen An-
sprechbarkeit, wie im Sinne "negativer" Gereiztheit und Nervosität. Die Vor-
liebe für Neues, die auch schon als Kennzeichen des kognitiv-intellektuellen
Stils angeführt wurde, beruht meist auf einer durchgängigen "Unzufriedenheit
mit dem status quo"²⁾.

Im Gegensatz zur intellektuellen Skepsis in bezug auf alle "Fakten" der Um-
welt sind kreative Individuen in der Regel grundsätzlich optimistisch in ihrer
Überzeugung, daß es für alle Probleme auch (kreative) Lösungen gibt³⁾. Sie
haben deshalb oft eine überdurchschnittliche "Frustrationstoleranz"⁴⁾, das heißt,
sie können die Frustrationen des "chaotischen" Schöpfungsprozesses besser
und länger ertragen als andere Menschen, die bei beginnender Frustration
schnell irgendeine "greifbare" - und das heißt in der Regel dann konventio-
nelle Lösung anstreben. Daneben findet sich häufig eine besondere "Ambigui-
tätstoleranz"⁵⁾, d. h. die Fähigkeit, die Mehrdeutigkeit und Komplexität der
Umwelterscheinungen zu "ertragen" und nicht vorschnell simplifizierende "ri-
gide" Ordnungen zu schaffen. Alexander spricht auch von einer überdurchschnitt-
lichen "Ich-Stärke" kreativer Individuen⁶⁾.

Fraglich ist jedoch, ob die Frustrationstoleranz gegenüber den Wirren des
Produktionsprozesses zugleich auch mit einer hohen Konfliktstabilität gegen-
über den völlig anders gearteten Schwierigkeiten bei der Durchsetzung der

-
- 1) Vgl. auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 123 ("high excitability and irritability").
 - 2) Vgl. auch Gallup, G., Die Mobilisierung der Intelligenz - Von der Kunst, die menschlichen Kapazitäten besser zu nutzen, Düsseldorf - Wien 1965, S. 91.
 - 3) Vgl. Gregory, C. E., a.a.O., S. 189.
 - 4) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 43; Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 144.
 - 5) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 43; Gregory, C. E., a.a.O., S. 189. Vgl. auch Franke, H., a.a.O., S. 10. Franke nennt dort die "Ambiguitätstoleranz" auch "Komplexitätstoleranz".
 - 6) Vgl. Alexander, F. in einem Diskussionsbeitrag in: The Creative Organization, a.a.O., S. 166.

Lösung in der Umwelt verbunden ist. Zwar spricht Matussek grundsätzlich von einer "geringeren Kritikempfindlichkeit" kreativer Individuen¹⁾, doch bedeutet das nicht unbedingt, daß der "Produzent" kreativer Lösungen zugleich auch willens und fähig wäre, den mühsamen "Kanonisierungsprozeß"²⁾, die Durchsetzung in der Umwelt, ebenfalls selbst "durchzufechten". Im allgemeinen geht man vielmehr davon aus, daß die Durchsetzung oft besser Individuen mit anderen, "praktischeren" Fähigkeiten übertragen werden sollte³⁾.

Die disparate Natur kreativer Individuen zeigt sich besonders deutlich bei dem Merkmal "emotionale Stabilität". Einerseits wird schöpferischen Menschen eine besondere emotionale Unstabilität zugeschrieben⁴⁾; sie sind oft außergewöhnlich abhängig von Stimmungen und durchstehen trotz grundsätzlich vorhandener Frustrationstoleranz oft große Ängste in bezug auf den Lösungserfolg und in bezug auf die längerfristige Existenzerfüllung. Andererseits spricht man kreativen Individuen immer wieder aber auch besondere emotionale Stabilität zu⁵⁾, "innere Reife"⁶⁾ und Selbstdisziplin⁷⁾. Allem Anschein nach gibt es sowohl besonders "selbstdisziplinierte" wie besonders "unreife" kreative Individuen. Es ist wahrscheinlich, daß dies auch wiederum stark von der jeweiligen Kreativitätsart abhängt (daß also z. B. Wissenschaftler im Durchschnitt disziplinierte, Künstler insgesamt eher sehr "unstabil" sind).

Außerdem finden sich häufig wohl sogar beide Merkmalsausprägungen im gleichen Individuum vereint. So können schöpferische Menschen durchaus langfristig "stabil" sein (werden), selbst wenn sie kurzfristig sogar extrem starke Stimmungsschwankungen und Ängste durchmachen. Cattell hat z. B. gezeigt, daß

1) Vgl. Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 144.

2) Vgl. Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 307.

3) Vgl. dazu auch Punkt 21145.

4) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 44; Haefele, J. W., a.a.O., S. 123.

5) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 44.

6) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. 123.

7) Vgl. Matussek, P., Faktor Persönlichkeit, a.a.O., S. 95.

bei seinen kreativen Versuchspersonen emotionale Stabilität zugleich mit einem hohen Angstniveau verbunden war¹⁾.

Neben besonders ausgeprägter Emotionalität mißt man kreativen Individuen außerdem auch besondere Risikofreude, besonderen Mut zu²⁾. Die Risikofreude zeigt sich z. B. schon darin, daß um der angestrebten kreativen Lösung willen immer wieder auch ein völliges Scheitern der eigenen Anstrengungen riskiert wird, und das meist sogar, obwohl die Umwelt auch ein weniger kreatives Produkt schon ausreichend - oder sogar noch mehr als das spätere kreative Produkt - honorieren würde. Mut und Risikofreude müssen aber auch sowohl der "Erfinder" aufbringen, der den ersten Flugapparat konstruiert und selbst ausprobiert, wie der Sozialwissenschaftler, wenn er sich aufgrund einer neuen Theorie, die sich gegen bis dato "geheiligte" Tabus wendet, oft ganz erheblichen Pressionen unterschiedlichster Art ausgesetzt sieht.

Die mit der Produktion kreativer Leistungen verbundene Bereitschaft zum Risiko zeigt sich nach allgemeiner Ansicht ferner auch in einem geringeren Bedürfnis nach "äußerer" Absicherung (z. B. der Sicherung des "Arbeitsplatzes")³⁾. Auch dieses geringere Sicherheitsbedürfnis muß aber differenziert gesehen werden: Es bedeutet grundsätzlich nämlich nur, daß die Problem-"Besessenheit" und die Überzeugung von den Vorteilen einer kreativen Lösung das kreative Individuum kurzfristig immer wieder veranlassen kann, eine dieser Lösung feindliche Umwelt (z. B. ein bestimmtes Unternehmen) zu verlassen, um die Lösung in einer günstigeren Umwelt weiterzuführen.

Andererseits weiß man, daß die ständig im Hintergrund stehende Angst vor einem möglichen Scheitern von Problemlösungsprozessen und die Ungewißheit

-
- 1) Vgl. Cattell, R. B., The Personality and Motivation of the Researcher from Measurements of Contemporaries and from Biography, a.a.O., zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 44.
 - 2) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 43; Gregory, C. E., a.a.O., S. 189; Haefele, J. W., a.a.O., S. 122.
 - 3) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. 123 ("less emphasis on and value in job security").

darüber, wie lange die eigene kreative Hochleistungsperiode andauert, kreative Individuen auch immer dazu veranlaßt, nach einer langfristigen Sicherung der Existenz zu trachten (z. B. durch extrem hohe Verdienste während der kreativen Periode, so daß selbst bei einem späteren Nachlassen der Leistungskraft die weitere Existenz nicht gefährdet ist).

Auch in diesem Fall findet man also in kreativen Individuen oft zwei normalerweise als gegensätzlich angesehene Züge vereint: ein im konkreten Einzelfall oft erstaunlich geringes Sicherungsstreben im "Kampf" um eine bestimmte Problemlösung neben einem aus der ungewissen Natur kreativer Produktion resultierenden überaus starken Existenzsicherungsbedürfnis.

23222. Merkmale des sozialen Verhaltens

Schon aufgrund der bisher beschriebenen Besonderheiten - und das heißt zugleich ja auch: der "Anomalitäten" - kreativer Prozesse, Produkte und Individuen steht zu vermuten, daß gerade auch das soziale Verhalten kreativer Individuen "eigen-artig" ausgeprägt ist¹⁾. Tatsächlich hat man nachgewiesen, daß kreative Individuen in der Regel außergewöhnlich individualistisch veranlagt sind²⁾.

Kreativen Individuen wird deshalb ein besonderes Streben nach (sozialer) Unabhängigkeit, eine besonders ausgeprägte soziale Autonomie zugeschrieben³⁾.

Haefele kennzeichnet den Prototyp des Kreativen als "not a joiner"⁴⁾ und McClell-

1) Vgl. dazu auch Maier, N.R.F. und Hayes, J.J., Creative Management, New York - London 1962, S. 27: "The creative process is often individualistic and asocial, perhaps even antisocial ... Not only is the process individualistic, but often the objective is, too".

2) Vgl. z. B. Matussek, P., Faktor Persönlichkeit, a.a.O., S. 100.

3) Vgl. Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a.a.O., S. 192; Landau, E., a.a.O., S. 14; Ulmann, G., a.a.O., S. 43 f.; Matussek, P., Faktor Persönlichkeit, a.a.O., S. 95.

4) Haefele, J. W., a.a.O., S. 122.

land konstatiert aufgrund empirischer Untersuchungen von kreativen Naturwissenschaftlern: "Scientists avoid interpersonal contact. They are less gregarious, more autonomous, prefer working with things to working with people"¹⁾.

Insbesondere der letzten Feststellung, daß kreative Individuen sich lieber mit Dingen und Ideen als mit anderen Leuten beschäftigen²⁾, kommt große Bedeutung zu. Kreative Menschen "wissen", daß sie in der Regel nur durch ihre "Besessenheit" von einem Problem und nur durch einen von der Umwelt distanzierten Schöpfungsprozeß wirklich kreative Produkte schaffen können. Diese Konzentration auf die Sache und die Distanz zur Umwelt zeigen sich dann häufig in einem ausgeprägten Widerwillen - und bisweilen sogar in einer fast völligen Unfähigkeit, sich mit den persönlichen Empfindlichkeiten anderer Menschen und den vielfältigen Kompromissen der sozialen Umwelt auseinanderzusetzen.

Deshalb gilt auch generell für kreative Individuen, was McClelland zunächst nur für die von ihm untersuchten kreativen Naturwissenschaftler nachwies: "They ... dislike ... public speaking, interviewing prospective customers, or bargaining"³⁾. Gregory spricht von einer Abneigung gegen alles "politische", d. h. hier, Kompromisse suchendes Handeln⁴⁾. Bruner fordert für kreative Individuen eine "freedom to be dominated by the object"⁵⁾.

Die hier beschriebene "Unsozialität" kreativer Individuen bedeutet jedoch zunächst noch nicht, daß Kreative sich etwa ständig und demonstrativ außerhalb

-
- 1) McClelland, D. C., On the Psychodynamics of Creative Physical Scientists, in: Contemporary Approaches to Creative Thinking, a.a.O., S. 145 (Zi-
tierreise im folgenden: Psychodynamics).
 - 2) Vgl. dazu auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 122.
 - 3) McClelland, D. C., Psychodynamics, a.a.O., S. 145.
 - 4) Vgl. Gregory, C. E., a.a.O., S. 189 ("dislikes policing").
 - 5) Bruner, J. S., The Conditions of Creativity, a.a.O., S. 13.

aller allgemein befolgter sozialer Normen stellen müßten. Eine derartig stereotypisierte "counterformity"¹⁾ würde schließlich ebenfalls Zwänge mit sich bringen, die "offenes", "freies" und allein dem Problem verpflichtetes Denken verhindern²⁾.

Der aktive Widerstand gegen äußere Autoritäten (z. B. gegen hierarchisch übergeordnete Organisationsmitglieder) ist an sich nur dann nötig, wenn soziale Normen der kreativen Problemlösung entgegenstehen. In solchen Fällen zeigt sich wieder der schon erwähnte Mut (Gregory spricht auch von einer "social boldness"³⁾), um über die soziale auch die intellektuelle Unabhängigkeit zu gewährleisten.

Im Normalfall drückt sich die Autonomie dagegen nur in einer Art "distanzierter Zurückhaltung" aus, wie sie Stein aufgrund von empirischen Untersuchungen z. B. so beschreibt:

"I would describe the men as autonomously detached, rather than hostilely alienated, from their environments. They do not waste energy in fighting the environment; they will leave it or become cosmopolitans, in the sense of not belonging to any single organization"⁴⁾.

Kreative werden deshalb auch als sozial introvertiert bezeichnet⁵⁾.

Daneben findet man bei vielen kreativen Individuen allerdings auch einen starken Egoismus⁶⁾ und ein hohes Dominanzstreben⁷⁾, was sich oft vor allem aus

1) Zur "counterformity" vgl. näher Crutchfield, R. S., Conformity, a.a.O., S. 126 und S. 137 ff.

2) Vgl. auch Rokeach, M., a.a.O., S. 73.

3) Gregory, C. E., a.a.O., S. 189.

4) Stein, M. I., Several Findings of a Transactional Approach to Creativity, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 162 (Zitierweise fortan: Several Findings).

5) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 44. Zur Definition allgemeiner Introversion und Extraversion vgl. z. B. Strunz, K., Das Problem der Persönlichkeitstypen, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 4. Band (Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie), Göttingen 1960, S. 195 f. Soziale Introversion umfaßt nur einen Teilbereich der generellen Introversionsdefinition.

6) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 44.

7) Vgl. ebenda.

ihrem überdurchschnittlich starken Selbstbewußtsein¹⁾ erklärt.

Neben der Mehrzahl sozial introvertierter, "sich selbst genügender"²⁾ Individuen gibt es allerdings auch zahlreiche fast asoziale kreative Individuen³⁾, die sich bewußt und systematisch gegen alle sozialen Normen stellen. Den Widerspruch zwischen der Tatsache, daß dieselben Individuen sehr sensibel und differenziert auf ihre Umwelt reagieren und sich auch gut auf die sachlichen Gegebenheiten eines Problems einstellen, und ihrer systematischen Nicht-Anpassung an soziale Forderungen hat man bis heute noch nicht befriedigend klären können; es ist durchaus denkbar, daß dieses Verhalten eventuell auch auf grundsätzlich vorhandene niedrige soziale Werthaltungen zurückzuführen ist⁴⁾.

Auch wenn solches unsoziales und sogar asoziales Verhalten eine Randerscheinung ist, gilt doch generell, daß ein erhebliches Maß nonkonformen Verhaltens eine notwendige Voraussetzung für jede kreative Leistung ist⁵⁾.

23223. Die Motivation kreativer Individuen

Bei der Untersuchung der Motivation kreativer Individuen fragt man nach den "Beweggründen"⁶⁾, die bestimmte Individuen veranlassen, nicht nur "korrekte", sondern vor allem kreative Lösungen zu produzieren; es ist die Frage nach dem "Warum" kreativen Verhaltens⁷⁾.

1) Vgl. Landau, E., a.a.O., S. 14.

2) Vgl. Gregory, C. E., a.a.O., S. 189.

3) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 44.

4) Vgl. ebenda.

5) Vgl. auch ebenda.

6) Vgl. die Definition von "Motivation" bei Sury, K. von, a.a.O., S. 150.

7) Vgl. dazu auch Thomae, H., Die Bedeutungen des Motivationsbegriffes, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 2. Band (Motivation), hrsg. von H. Thomae, Göttingen 1965, S. 14.

Die Motivation bezeichnet man häufig auch als "Psychodynamik" der Persönlichkeit, während die anderen Persönlichkeitsmerkmale als eher statisch aufgefaßt werden. Die "dynamischen" Motive¹⁾ und die "statischen" anderen Merkmale sind jedoch eng miteinander verbunden; die Motivation wird von den anderen Merkmalen mitgeprägt und beeinflusst diese auch wieder selbst²⁾. Auch die definitorische Abgrenzung zwischen beiden Bereichen ist deshalb problematisch und umstritten³⁾.

Außerdem ist zu beachten, daß "Motivation" und einzelne "Motive" wiederum nur hypothetische Konstrukte zu phänomenologisch besonders schwierig erfassbaren Erscheinungen sind⁴⁾. Obwohl die Geistes- und Kulturgeschichte sich schon sehr lange mit den Faktoren beschäftigt, die menschliches Handeln erklären, steht die Psychologie heute immer noch erst am Anfang wissenschaftlich verlässlicher Erkenntnis in diesem Bereich⁵⁾.

Die pragmatische neuere Kreativitätsforschung hat sich deshalb von vornherein mehr um die Analyse einzelner, als besonders kreativitätsrelevant vermutterter Motive als um eine theoretisch fundierte Gesamtbetrachtung bemüht. Es gibt weder umfassende Untersuchungen der Gesamtmotivation kreativer Individuen, noch gibt es systematische Vergleiche zwischen den Motivationsstrukturen in der Gesamtbevölkerung und bei kreativen Menschen.

-
- 1) Als "Motiv" bezeichnet man eine einzelne "Einheit" des Motivationskomplexes. Vgl. Thomae, H., Die Bedeutungen des Motivationsbegriffes, a.a.O., S. 19.
 - 2) Vgl. Krech, D., Crutchfield, R. S. und Ballachey, E. L., Individual in Society, New York - San Francisco - Toronto - London - Tokio 1962, S. 37 und S. 71.
 - 3) Vgl. Thomae, H., Die Bedeutungen des Motivationsbegriffes, a.a.O., S. 17: "Man kann fast sagen, es sei unmöglich anzugeben, welche Vorgänge innerhalb des Organismus bzw. der Persönlichkeit nicht zur Motivation gehören".
 - 4) Vgl. ebenda, S. 18 f.
 - 5) Vgl. dazu auch ebenda, S. 19 f. Vgl. außerdem Thomaes Darstellung der zahlreichen, höchst unterschiedlichen Systeme von Motivarten, die von verschiedenen Autoren entwickelt wurden: Thomae, H., Das Problem der Motivarten, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 2. Band (Motivation), a.a.O., S. 415 ff.

Selbst die partiellen Motivationsanalysen der Kreativitätsforschung sind noch von höchst unterschiedlicher Aussagekraft. Während einige Forscher ihre Analysen eindeutig auf einer einzelnen - z. B. der psychoanalytischen - Theorie aufbauen¹⁾, haben insbesondere viele amerikanische Autoren häufig Motive aus allen möglichen Theorien zusammengestellt. Auch die angewandten Erhebungsmethoden schränken den Wert vieler Ergebnisse stark ein (oft werden solche Motive z. B. einfach mit direkten Fragen "erforscht"²⁾).

Im folgenden soll die Fülle der von der Kreativitätsforschung analysierten Motive auf die für diese Arbeit wichtigsten beschränkt werden; außerdem sollen diese Motive, die in der Literatur meist unsystematisch nebeneinander stehen, zu größeren Komplexen zusammengefaßt werden. Dabei wird nicht auf irgendein Ordnungsschema der allgemeinen Motivationspsychologie zurückgegriffen³⁾, sondern zunächst einmal auf Crutchfields speziell für die Kreativitätsproblematik getroffene Unterscheidung zwischen "extrinsic, ego-involved" und "intrinsic, task-involved motivation"⁴⁾. Im Rahmen dieser Motivkomplexe werden dann Einzelmotive wie das "Streben nach materieller Belohnung, das Streben nach "Ehre" und "Macht", das "Bedürfnis nach Selbstverwirklichung" und der "Drang nach Neuheit" erörtert. Im Anschluß daran wird dann gesondert auf die "Aggression" als Kreativitätsauslöser und auf die Kreativitätswirkung von "Angst" eingegangen; außerdem wird kurz geprüft, welche Bedeutung der heute in der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre vieldiskutierten "Leistungsmotivation" für Kreativität zukommt.

Unter "extrinsic, ego-involved motivation" (angenähert übersetzbar als "äußerliche, ich-bezogene Motivation") faßt Crutchfield z. B. die "needs for material

1) Vgl. dazu Ulmann, G., a.a.O., S. 35 f.

2) Vgl. dazu z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. 20 f.

3) Vgl. z. B. die Einteilung in primäre und sekundäre Motive und in eine dritte Motivgruppe bei Haseloff, O. W., Motivation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Grochla, E., Stuttgart 1969, Sp. 1014 f.

4) Vgl. Crutchfield, R. S., Conformity, a.a.O., S. 121 ff.

gain, such as money or promotion in (one's) job", "needs for status or for affiliation with others" und die "needs for self-enhancement or self-defense"¹⁾ zusammen.

"In all these cases, the particular need has merely extrinsic and arbitrary relation to the inherent nature of the specific creative task. The achievement of the creative solution is a means to an ulterior end, rather than the end in itself"²⁾.

Hierzu zählen demnach auch "Machtstreben", das Streben nach "Ehre" und "Prestige".

Zur "intrinsic, task-involved motivation" (angenähert übersetzbar als "innere, aufgabenbezogene Motivation") zählt er z. B. "pleasures in the creative process, in the attaining of a solution, and often also in the aesthetic satisfactions of achieving an 'elegant' solution"³⁾. "This, then, is the kind of motivation in which the creative act is an end, not a means"⁴⁾. Nicht zur "intrinsic, task-involved motivation" zählt Crutchfield ausdrücklich: "(T)he person's seeking to achieve 'creativity' per se as his goal"⁵⁾, also das Streben nach einem kreativen Image und "Originalitätssucht". Auch das "Streben nach Selbstverwirklichung" zählt Crutchfield ausdrücklich nicht zur "task-involved motivation"⁶⁾.

In der Realität setzt sich die Motivation von Individuen natürlich aus Komponenten beider Motivkomplexe zusammen. So betont auch Crutchfield, daß "aufgabenbezogene" Aktivitäten von "ich-bezogenen" Bedürfnissen sowohl unterstützt wie beeinträchtigt werden können, und daß auch "ich-bezogene" Bedürfnisse, insbesondere das Streben nach "Selbstaussdruck" und "Selbstverteidigung", das Individuum oft überhaupt erst zu intensiver Beschäftigung mit einem Problem veranlassen⁷⁾.

1) Vgl. Crutchfield, R. S., Conformity, a. a. O., S. 121 ff.

2) Ebenda.

3) Ebenda, S. 122.

4) Ebenda.

5) Ebenda.

6) Vgl. ebenda.

7) Vgl. ebenda, S. 123.

Die getroffene Unterscheidung ist deshalb nicht als Entweder-Oder-Unterscheidung sinnvoll, sondern nur zur Betonung von Schwerpunkten. Grundsätzlich besteht bei dominierender "extrinsic, ego-involved motivation" immer die Gefahr, daß das Individuum bei der Suche nach schnellem Erfolg das Problem nicht umfassend und "offen" genug angeht und bei der Suche nach großem Erfolg mehr auf "anererkennungsoptimale" als auf im Ergebnis optimale Lösungen "schielt" und deshalb meist nur mittelmäßig kreative oder pseudokreative Produkte erzielt werden. Crutchfield postuliert deshalb die Hypothese, "that the quantity and quality of creative acts will, in general, be higher under conditions of task-involvement than under conditions of ego-involvement"¹⁾.

Da in jedem Individuum normalerweise beide Motivarten angelegt sind, ist es vor allem eine Frage der "Mischung" beider, die darüber entscheidet, wie sich die "äußerliche, ich-bezogenen" Motive wie der "Drang nach Anerkennung" oder das Streben nach materieller Belohnung auf Kreativität auswirken. Selbst wenn diese "ich-bezogenen" Motive oft der Auslöser für die Beschäftigung mit einer Sache sein mögen, muß in der Regel außerdem eine starke "aufgabenbezogene" Motivation hinzukommen, wenn nicht bloß traditionelle, in der Umwelt erfolgreiche, sondern auch besonders kreative Lösungen erreicht werden sollen²⁾.

Auf der Grundlage dieser generellen Aussagen sollen nun einige spezielle Gesichtspunkte erörtert werden, die im Zusammenhang mit einzelnen besonders häufig vorliegenden "extrinsic, ego-involved" Motiven von Bedeutung sind.

Zunächst ist dabei der "Drang nach Anerkennung" in seiner Wirkung auf Kreativität zu untersuchen. Obwohl kreative Menschen als sehr unabhängig und selbstbewußt bezeichnet werden, und obwohl sie sich meist sogar engagiert gegen Traditionen und Konventionen der Umwelt stellen, bedeutet das nicht, daß ihnen die Anerkennung der anderen Menschen völlig gleichgültig wäre³⁾. Diese Aner-

1) Crutchfield, R. S., Conformity, a.a.O., S. 123.

2) Vgl. auch Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 146 f.

3) Vgl. Haefele, J. W., a.a.O., S. 19 f.; Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 147.

kennung wird jedoch nicht um jeden Preis und mit irgendwelchen Mitteln zu erreichen versucht, sondern grundsätzlich allein über besonders kreative Problemlösungen¹⁾. Wenn nach dem ungewissen und frustrierenden kreativen Prozeß "endlich" eine besonders kreative Lösung gefunden wird, hofft das kreative Individuum, für diese als überlegen eingeschätzte Lösung auch die "angemessene" Anerkennung zu finden.

Worin im Einzelfall die kreativitätsstimulierende Anerkennung besteht, ist allerdings sehr unterschiedlich: Es gibt Kreative, die "nur" nach einer "sachlichen" Anerkennung durch die Fachkollegen streben, andere werden vor allem durch die Aussicht auf "Prestige" innerhalb von ihnen hochgeschätzter Gruppen oder durch gesellschaftliche "Ehren" (z. B. das Bundesverdienstkreuz) "angetrieben"; wieder andere möchten dagegen die Anerkennung auch in Form materieller "Belohnung" und/oder institutioneller Positionen sehen.

Die in der Praxis sehr häufig und engagiert diskutierte Rolle finanzieller Anreize für kreative Lösungen ist immer auch unter dem gerade beschriebenen Aspekt der Anerkennung zu sehen. Sowohl das früher allgemein verbreitete Image, "wahrhaft" kreative Menschen seien nur an ihrer Aufgabe, nicht aber am Geld interessiert²⁾, wie auch die z. B. in der Werbebranche übliche Klage, Kreative seien nur am Geld interessiert, dürften sich auf seltene Ausnahmeerscheinungen beziehen.

Im Normalfall bedeuten finanzielle Anreize - über eine "ordentliche" Bezahlung hinaus - vor allem Anerkennung der kreativen Leistung. Daß dabei als Form der Anerkennung heute in besonderem Maße Geld gilt, läßt sich sehr einfach erklären: "Da Geldeinkommen in industriellen Gesellschaften Symbol der Leistung ist, erwarten Hochmotivierte eine materielle Anerkennung ihrer Leistung. Demnach wären Gehalt und Profit in der kapitalistischen Gesellschaft zwar Maßstab, nicht aber Motiv der Leistung"³⁾. Barnard weist

1) Vgl. Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 147.

2) Vgl. dazu z. B. ebenda, S. 145.

3) o. V., Warum Manager managen, in: Wirtschaftswoche, Nr. 33/1970, S. 27. Vgl. auch Bass, B. M., Organizational Psychology, 4. Aufl., Boston 1969, S. 82: "Pay is a Symbol of Success or Failure". Vgl. dazu auch ein

zudem darauf hin, daß in unserer Gesellschaft Geldeinkommen zugleich auch eine ganz wesentliche Chance zur weiteren Entfaltung der eigenen - und das heißt hier besonders: der kreativen - Möglichkeiten ist¹⁾.

Ähnlich erklärt sich im Normalfall auch das Streben nach hierarchischen Positionen in Organisationen: Kreative Individuen wollen vor allem die Bedeutung ihrer schöpferischen Leistung, die sie als ganz wesentlich für Bestand und Zukunft der jeweiligen Organisation einschätzen, nach innen und nach außen auch durch die formale Position anerkannt und bestätigt sehen²⁾.

Auch wenn man ein gewisses Maß an Machtstreben nicht abstreift, ist doch auch dieses Machtstreben mittels bestimmter hierarchischer Positionen grundsätzlich nicht als ein rein "äußerliches" Motiv anzusehen, sondern es bleibt weiter auch stark "aufgabenbezogen". So schreibt Haefele: "Creative scientists will not consistently seek to join management ranks if the alternative path of staying on the line of direct creation is made equally attractive"³⁾. Statt nach erhöhter administrativer Verantwortung und "Macht" strebt der Kreative grundsätzlich eher nach Positionen, die ihm neue und größere Aufgaben und mehr "Freiheit" zu ihrer Lösung gemäß den eigenen Vorstellungen verschaffen.⁴⁾

Auch Motive wie "Ehrgeiz", das Streben nach "Prestige" und ähnliche Motive sind nur dann kreativitätsförderlich, wenn sie nicht zu völlig eigenständigen, überhaupt nicht mehr "aufgabenbezogenen" Motiven werden. Zwar mag es für einen gewissen Zeitraum auch Fälle geben, in denen jemand aus dominierender "ich-bezogener" Motivation sehr kreative Lösungen produziert (zum Beispiel, weil er nur so seine "ich-bezogenen" Ziele erreichen kann); in diesen Fällen

sehr anschauliches, empirisches Beispiel von Alexander, F., in einem Diskussionsbeitrag in: The Creative Organization, a.a.O., S. 98 f.

- 1) Vgl. Barnard, Ch. I., Die Führung großer Organisationen (The Functions of the Executive), Essen 1970, S. 126.
- 2) Vgl. dazu auch Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 146: "... weil die Öffentlichkeit Kreativität und erreichte Position gleichsetzt. Und das nicht nur bei den Uneingeweihten, sondern auch bei Akademikern. Ein Beispiel sind die Gutachtersituationen, etwa vor Gericht...".
- 3) Haefele, J. W., a.a.O., S. 26.
- 4) Vgl. auch ebenda.

wird dann jedoch spätestens unmittelbar nach Erreichen der Ziele die weitere Suche nach "gefährlichen" (weil ungewissen und anti-konventionellen) Lösungen eingestellt, und alle Kraft wird zur Erhaltung des erreichten Image oder der erreichten Position eingesetzt¹⁾.

Auch wenn wohl grundsätzlich gilt, daß finanzielle Anreize, "Macht" und "Prestige" regelmäßig höchstens dann kreativitätsförderlich wirken, wenn sie zugleich auch mit einer sehr stark aufgabenbezogenen Motivation verknüpft sind, darf man nicht verkennen, daß die Wirkung dieser "äußeren" Motive als Anreiz für die Produktion besonders kreativer Lösungen doch von Fall zu Fall noch ganz erheblich differieren kann: Sie hängt z. B. nicht nur von den allgemeinen Wertmaßstäben jedes Individuums ab (so gibt es Menschen, die sich für die Ehre "nichts kaufen können", und andere, die dafür gewaltige Anstrengungen unternehmen), sondern auch von der jeweiligen aktuellen psychischen, sozialen und wirtschaftlichen Situation des Individuums (so kann das gleiche Individuum in einem bestimmten Zeitpunkt viel stärker durch besondere finanzielle Prämien, zu einem anderen Zeitpunkt jedoch vor allem durch die Aussicht auf hohe gesellschaftliche Ehrungen zu besonderen Leistungen angespornt werden). Schließlich variiert die Bedeutung "äußerer" Motive auch noch je nach der Beschäftigung und beruflichen Umwelt des kreativen Individuums: So ist in der Regel für einen Wissenschaftler, der sich um die Entwicklung neuer Heilverfahren im Kampf gegen den Krebs bemüht, die finanzielle Anerkennung weniger wichtig als für den Lebensmittelchemiker in einer Süßwarenfabrik, und für den "revolutionären" Kunst-Avantgardisten weniger als für den Texter von Automobilprospekten.

Haefele verweist deshalb auf einen außerordentlich wichtigen Aspekt, wenn er anmerkt: "The difficult task is to identify the reward, or reward system, which different men or groups of men value"²⁾.

1) Vgl. auch Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 146: "Je mehr Macht, desto eher ist es ... möglich, den Kreativitätsabfall vor sich und den anderen zu kaschieren."

2) Haefele, J. W., a.a.O., S. 26.

Ein weiteres, sehr kreativitätsrelevantes Motiv wird allgemein im "Streben nach Selbstverwirklichung" des Menschen ("need for self-actualization")¹⁾ gesehen. Ob dieses Motiv kreativitätsförderlich oder -hemmend wirkt, hängt dabei von der genauen Definition dessen ab, was man darunter versteht.

Wenn unter "Selbstaktualisierung" vor allem "Selbstaussdruck" ("self-expression") verstanden wird, also die "Demonstration" des individuellen Leistungspotentials, dann ist das "Bedürfnis nach Selbstaussdruck" eher kreativitätshemmend: "(T)he aim is too selfconscious, too ego-oriented"²⁾; d. h. es handelt sich um eine überwiegend "äußerliche, ich-bezogene" Motivation.

Andererseits kann man unter dem "Bedürfnis nach Selbstaktualisierung" aber auch mehr das Bedürfnis nach Aktualisierung, d. h. "Realisierung" aller individuellen Möglichkeiten verstehen³⁾. In diesem Fall umfaßt der Begriff - neben der egoistischen, eher kreativitätshinderlichen Komponente - auch die kreativitätsförderliche "Freude am Spiel" mit den eigenen Fähigkeiten⁴⁾ und die Freude an der geschickten "Manipulation" aller Umweltmaterialien⁵⁾.

Ob das bei vielen kreativen Menschen in hohem Maße vorhandene "Bedürfnis nach Selbstaktualisierung" sich günstig oder ungünstig auf Kreativität auswirkt, ist deshalb nur zu beurteilen, wenn man weiß, welche der beiden Komponenten das Schwergewicht dieses Antriebs bildet.

Ganz kurz sei hier außerdem nochmals auf den (schon als Kennzeichen des "kognitiv-intellektuellen Stils" angesprochenen) bei vielen kreativen Individuen

1) Vgl. dazu z. B. Landau, E., a.a.O., S. 54 ff.; Ulmann, G., a.a.O., S. 37; Gregory, C. E., a.a.O., S. 189; Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a.a.O., S. 191. Vgl. auch die grundsätzlichen Ausführungen zu dieser Motivart bei Thomae, H., Das Problem der Motivarten, a.a.O., S. 453.

2) Vgl. Crutchfield, R. S., Conformity, a.a.O., S. 122.

3) Vgl. z. B. Landau, E., a.a.O., S. 57.

4) Vgl. z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. 20: "(T)here is the simple joy of exercising a well-understood creative skill".

5) Vgl. auch Thomae, H., Das Problem der Motivarten, a.a.O., S. 457.

besonders ausgeprägten "Explorationstrieb" und den "Drang nach Neuheit" hingewiesen¹⁾. Die Kreativitätsrelevanz dieser Motive ergibt sich bereits aus der Bezeichnung dieser Antriebe; beide können allerdings wiederum ebenso stark image-orientiert und damit überwiegend "extrinsic, ego-involved", wie auch primär "intrinsic, task-involved" sein.

Nach der Darstellung mehrerer "äußerer, ich-bezogener" und "innerer, aufgabenbezogener" Motive soll nun kurz die Kreativitätsrelevanz zweier gänzlich andersartiger Motive untersucht werden: Einmal ist dabei zu prüfen, ob Kreativität regelmäßig mit überdurchschnittlicher Aggression verbunden ist, und zum anderen, wie sich Angst auf Kreativität auswirkt.

Die Bedeutung des Aggressionstriebes für die Produktion kreativer Lösungen wurde besonders von McClelland untersucht. McClelland fand in seiner schon mehrfach erwähnten empirischen Analyse kreativer Naturwissenschaftler, daß deren Motivation weniger aus einer Sublimation des Sexualtriebes herrührt (wie es die auf Freud basierende psychoanalytische Theorie annimmt), sondern vielmehr auf einem überdurchschnittlich starken Aggressionstrieb basiert²⁾. McClelland erklärt dies dadurch, daß starke Frustrationen in frühen Lebensperioden sublimiert werden zu intellektueller Aggressivität³⁾, die sich vor allem in Form besonders scharfer Analyse (= Zerlegung, "Destruction")⁴⁾ der traditionellen Gegebenheiten ausdrückt. Insoweit kann Aggressivität also eine günstige Voraussetzung für das Infragestellen und für eine besonders umfassende und tiefgehende Analyse der Umweltdaten sein.

-
- 1) Vgl. dazu auch Punkt 23212. Vgl. ferner dazu auch z. B. Landau, E., a.a.O., S. 57; Geschka, H. und Wiggert, H., Produktideen nach Maß, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Heft 2/1968, S. 51. Vgl. auch Thømae, H., Das Problem der Motivarten, a.a.O., S. 443.
 - 2) Vgl. McClelland, D. C., Psychodynamics, a.a.O., S. 163 ff.
 - 3) Vgl. ebenda, S. 164.
 - 4) Vgl. auch ebenda, S. 166: "It is no mere metaphor to say that analysis represents a form of aggression. To take something apart is to destroy it in a very real sense".

Aggressivität allein könnte jedoch bei der "Zerstörung" der gegebenen Daten enden; sie wäre dann allerhöchstens als Vorprodukt für kreative Lösungen (die dann von anderen Menschen zu synthetisieren wären) kreativitätsförderlich. Nach Auffassung von Fairbairn bewirkt jedoch eine derartige "Destruktion" zugleich immer auch Schuldgefühle, die das kreative Individuum dadurch beseitigt, daß es die analysierten Einzelteile wieder zu einer neuen Lösung synthetisiert, d. h. nach der "Destruktion" auch wieder die Konstruktion leistet¹⁾.

Es ist also wahrscheinlich, daß kreative Individuen tatsächlich oft überdurchschnittlich aggressiv sind, daß die Aggressivität kreativer Individuen dann aber nicht mit der "Zerstörung" endet, sondern sich auch auf die anschließende Synthese erstreckt, wo ebenfalls wieder aggressive - weil unkonventionelle - Produkte geschaffen werden.

Auch wenn im Punkt 23221. festgestellt wurde, daß kreative Menschen in mehrerer Hinsicht besonders mutig sind (z. B. im Ertragen der Frustrationen des kreativen Produktionsprozesses und beim Widerstand gegen kreativitätsfeindliche soziale Normen), bedeutet dies nicht, daß es nicht andere angstausslösende Faktoren gibt, die auch die kreative Leistung stark beeinflussen können. Ob solche Ängste dabei als kreativitätsförderlicher Antrieb oder als kreativitätshemmender Faktor wirken, ist vor allem eine Frage der Art von Angst.

Einerseits geht man allgemein davon aus, daß Angst, die keine unmittelbare Bedrohung des Individuums bedeutet (also z. B. Termindruck oder Konkurrenzdruck), durchaus zu schnelleren und zugleich auch besseren Lösungen führen kann²⁾. Andererseits besteht immer die Gefahr, daß aus Angst über-

1) Vgl. Fairbairn, W. R. D., Prolegomena to a Psychology of Art, in: British Journal of Psychology 28, 1937/38, S. 288 - 303, zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 35 f.

2) Vgl. Bergius, R., a.a.O., S. 546.

eilte Lösungen produziert werden, in denen dann nicht die Gesamtheit aller relevanten Aspekte verarbeitet ist, sondern die von vornherein nur auf eine "befriedigende" Lösung abzielen, so daß der Kreativitätsgrad solcher Lösungen generell sehr begrenzt ist¹⁾. Diese negative Wirkung zeigt sich dabei in der Regel um so deutlicher, je "bedrohlicher" die Quelle der Angst ist.

Art und Maß kreativitätsförderlicher bzw. kreativitätshemmender Angst hängen allerdings auch wieder sehr stark von der individuellen "Ängstlichkeit" jedes einzelnen Kreativen ab. Es ist deshalb eine sehr diffizile Aufgabe, im Einzelfall das Maß an "Druck" zu finden, das gerade noch kreativitätsförderlich für eine bestimmte Aufgabe wirkt. Generell kann man jedoch behaupten, daß sich mit zunehmender Schwierigkeit von Aufgaben starker Druck eher negativ auf die Kreativität der Problemlösung auswirkt²⁾.

Als letzter Punkt im Rahmen der Untersuchung der Motivation kreativer Individuen soll nun noch geprüft werden, wieweit die Produktion nicht nur korrekter, sondern gerade kreativer Lösungen eine Frage des "Anspruchsniveaus" und der "Leistungsmotivation" des kreativen Individuums ist.

Der Begriff des "Anspruchsniveaus" ("level of aspiration") hat sich in der Psychologie und auch in der neueren Betriebswirtschaftslehre als sehr fruchtbar erwiesen³⁾. Grundsätzlich geht es dabei um die Frage, inwieweit Zielsetzungen und Leistungen von Individuen wie von Organisationen von irgendeinem vorher gesetzten "Anspruchsniveau" abhängen.

1) Vgl. Bergius, R., a.a.O., S. 546 f.; vgl. auch Landau, E., a.a.O., S. 51.

2) Vgl. Bergius, R., a.a.O., S. 547.

3) Zu den Grundlagen und der Bedeutung der "Anspruchsniveau"-Forschung in der Psychologie vgl. insbesondere Heckhausen, H., Leistungsmotivation, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 2. Band (Motivation) a.a.O., S. 647 ff. Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung vgl. z. B. Kirsch, W., a.a.O., S. 78. Vgl. auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 369.

Ogleich man wohl tatsächlich davon ausgehen kann, daß bestimmte Individuen auch deshalb kreative Lösungen anstreben und erreichen, weil ihr "Anspruchsniveau" dies von ihnen fordert¹⁾, wird dieser Begriff in der vom Verfasser herangezogenen Kreativitätsliteratur doch nirgendwo erwähnt. Dies erklärt sich wohl aus zwei für die Kreativitätsproblematik sehr bezeichnenden Gründen: Zum einen beruhen die wesentlichen Ergebnisse der neueren "Anspruchsniveau"-Forschung nämlich vor allem auf experimentellen Versuchen²⁾, die auf logisch-exakte, meßbare Lösungen ausgerichtet sind. Voraussetzung für die Kennzeichnung individueller "Anspruchsniveaus" ist die Unterscheidung der objektiv definierten Schwierigkeitsmerkmale einer Aufgabe und der subjektiv angestrebten "Zielhöhe" bei der Verfolgung dieser Aufgabe³⁾. Wie will man nun aber z. B. den "objektiven Schwierigkeitsgrad" und die angestrebte (bzw. realisierte) "Zielhöhe" bei einem Bild von Roy Lichtenstein beurteilen - oder auch bei einem Werbefilm? Eine solche Unterscheidung dürfte bei typisch kreativen Produkten in den meisten Fällen zumindest derzeit einfach nicht möglich sein.

Zum anderen ist die neuere "Anspruchsniveau"-Forschung eng mit der Problematik der "Leistungsmotivation" verknüpft: Die interindividuelle Variabilität des "Anspruchsniveaus" wird als Ausdruck der "Leistungsmotivation" des jeweiligen Individuums angesehen⁴⁾. Als "Leistungsmotivation" bezeichnet man dabei die Disposition, Probleme mit Erfolg zu lösen⁵⁾.

-
- 1) Vgl. dazu auch S. 356 dieser Arbeit. Dort wird allerdings das "Anspruchsniveau" als eine Forderung "von außen" an die eigene Person erlebt.
 - 2) Vgl. Heckhausen, H., a.a.O., S. 648. Vgl. auch die Begriffsdefinition bei Atkinson, J. W., Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior, in: A Theory of Achievement Motivation, hrsg. von J. W. Atkinson und N. T. Feather, New York - London - Sydney 1966, S. 11: "The problem of selection arises in experiments which allow the individual to choose a task among alternatives that differ in difficulty (level of aspiration)".
 - 3) Vgl. dazu besonders Heckhausen, H., a.a.O., S. 652: "Es geht dabei eigentlich nur um Aufbau und Wandlung eines Bezugssystems, des persönlichen Schwierigkeitsmaßstabes für eine Aufgabe (bzw. des Gütemaßstabes für die entsprechenden Leistungen), bezogen auf die objektiv definierten Schwierigkeitsmerkmale der Aufgabe".
 - 4) Vgl. ebenda, S. 649; vgl. aber auch Heckhausens Anmerkung, "daß das Anspruchsniveau nicht nur ein leistungsthematisches Phänomen ist". (Ebenda).
 - 5) Vgl. Atkinson, J. W., a.a.O., S. 13: "The achievement motive is considered a disposition to approach success".

Aus dieser Orientierung an "erfolgreicher" Lösung erklärt sich dann, daß leistungsmotivierte Individuen nicht unbedingt kreative (das sind schließlich immer auch "ungewisse" Lösungen) suchen, sondern vor allem "befriedigende" Ergebnisse. So erklären Atkinson und Feather die Grundstruktur stark leistungsmotivierter Menschen folgendermaßen:

"The achievement-oriented personality is generally attracted to activities which require the successful exercise of skill. He is not particularly interested in gambling, where the outcome depends upon chance. ... (H)e is more challenged by the task of intermediate difficulty, the 50-50 risk ... If he is successful, he will raise his sights; if he is unsuccessful, he will lower them accordingly. He is realistic"¹⁾.

Dieses "realistische" Streben nach kalkulierbarem Erfolg widerspricht nun aber gerade ganz essentiellen Merkmalen von Kreativität (z. B. der "Unsicherheit" und "Chaotik" des Prozesses und der "Originalität" der Produkte), so daß auch nicht verwundert, wenn McClelland in seiner schon mehrfach zitierten empirischen Analyse kreativer Naturwissenschaftler keine überdurchschnittliche Leistungsmotivation feststellen konnte²⁾; es ist anzunehmen, daß die Leistungsmotivation für künstlerisch-kreative Individuen sogar noch unwesentlicher ist. Die Leistungsmotivation ist nach McClelland vielmehr der Schlüssel zu einem gewissen Persönlichkeitstyp, der durch den stark vorwärtsdrängenden Geschäftsunternehmer symbolisiert wird³⁾. Wie auch schon im

1) Atkinson, J. W. und Feather, N. T., Review and Appraisal, in: A Theory of Achievement Motivation, a.a.O., S. 368.

2) Vgl. McClelland, D. C., Psychodynamics, a.a.O., S. 146 f. Vgl. auch ders., Motivation und Kultur (The Roots of Consciousness), Bern und Stuttgart 1967, S. 44: "(V)iele wichtige Gruppen von Akademikern ... verbleiben im Durchschnitt unter der erreichten Punktzahl der führenden Männer der Wirtschaft. ... Warum dieser Unterschied? ... Schließlich kamen wir auf den Gedanken, daß ein großes Leistungsbedürfnis eine Person für die Forschung eher ungeeignet mache. Warum? Ganz einfach, weil man in der Forschungsarbeit oft lange Zeiträume ohne irgendeine Anerkennung arbeiten muß. Man weiß oft nicht einmal, ob man auf der richtigen Spur ist. Hingegen möchte ein Mann mit großem Leistungsbedürfnis gern bald wissen, ob er etwas leistet, und er würde wahrscheinlich durch die mangelnde Rückkoppelung in der Grundlagenforschung ... frustriert werden".

3) Ders., Motivation und Kultur, a.a.O., S. 33.

Rahmen der Ausführungen über "Innovationen" festgestellt wurde, ist dieser "realistische", erfolgreiche "Innovator" ein ganz anderer Persönlichkeitstyp als das kreative Individuum.

Nach Ansicht des Verfassers ist es deshalb nicht sinnvoll, die im Zusammenhang mit andersartigen Problemlösungen untersuchten Begriffe des "Anspruchsniveaus" und der "Leistungsmotivation" auch für den Bereich typisch kreativer Persönlichkeitsmerkmale anzuwenden.

Zum Abschluß der Untersuchung über die Wirkungen einzelner Motive auf Kreativität ist schließlich noch anzumerken, daß die kreativitätsförderlichen Motive zwar einerseits stark ausgeprägt sein müssen, um den nötigen Antrieb für kreative Prozesse zu gewährleisten, daß aber andererseits ein Zuviel schnell hinderlich sein kann. Zu starke Motivation fixiert das Individuum auf Einzelziele und gefährdet damit wiederum wesentliche Merkmale wie z. B. die "Offenheit" des Individuums¹⁾. Wo allerdings im Einzelfall die Grenze zwischen kreativitätsförderlicher hoher Motivation und ungünstiger "Übermotivation" liegt, ist erneut individuell höchst unterschiedlich.

23224. Einstellungen

Als "Einstellung" bezeichnet man "die Bereitschaft, auf bestimmte Reize mit bestimmten Reaktionen zu antworten ... Ein bestimmtes Reaktionsmuster wird quasi mechanisiert"²⁾.

1) Vgl. MacLeod, R. B., a.a.O., S. 191: "If motivation is too strong the person is blinded."

2) Graumann, C. F., Denken und Denkpsychologie, in: Denken, hrsg. von C. F. Graumann, Köln - Berlin 1965, S. 34 f. Vgl. auch die Definition bei Sury, K. von, a.a.O., S. 61. Danach bedeutet "Einstellung" ein "(i)nneres Gerichtetsein auf ein Ding oder einen Vorgang, der im Blickpunkt des Bewußtseins steht oder den man erwartet".

Einstellungen können unterschieden werden in generelle Einstellungen ("attitudes") und in aufgabengerichtete, situationsspezifische Einstellungen ("sets")¹⁾. Den Unterschied zwischen "attitudes" und "sets" veranschaulichen Krech und Crutchfield folgendermaßen:

"An attitude may be defined as an enduring organization of perceptual, motivational, emotional, and adaptive processes centering on some object in the person's world. Thus, if Mr. Anyman perceives Germans as overbearing, insensitive, ruthless ..., we say that he has a negative attitude toward Germans"²⁾.

Dagegen ein Beispiel für einen (Wahrnehmungs-) "set":

"(A)fter hearing the words 'pork and' the man is ready to hear 'beans', and so he may hear the word as 'beans' even though the word spoken is 'greens'"³⁾.

"Attitudes" und "sets" finden sich bei allen Menschen, denn ohne solche habituellen Reaktionen könnte die Vielzahl und Komplexität der Umweltstimuli vom Menschen überhaupt nicht verarbeitet werden⁴⁾. Insofern ist ein bestimmtes Maß von "attitudes" und "sets" sogar eine unumgängliche Voraussetzung dafür, daß ein Individuum überhaupt "den Kopf frei hat" für neue, kreative Lösungen. Andererseits ist sofort ersichtlich, daß Gewohnheitsreaktionen selbst nur traditionelle Lösungen "reproduzieren" und dadurch den Blick für kreative Aspekte ganz erheblich beeinträchtigen können.

"Attitudes" können in allen Erscheinungen des Lebens gebildet werden⁵⁾. Wie "attitudes" auf Kreativität wirken, hängt vor allem davon ab, welche "attitudes"

1) Vgl. z. B. Krech, D. und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 96 ("sets") und S. 671 ("attitudes"). Andere Autoren gebrauchen beide Begriffe auch synonym (vgl. z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. 227). Thomae übersetzt dagegen "attitudes" mit "Einstellungen" und behandelt "sets" daneben als gesonderte Kategorie (vgl. Thomae, H., Das Problem der Konstanz und Variabilität der Eigenschaften, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 4. Band, a.a.O., S. 337). In dieser Arbeit werden alle drei Begriffe verwandt, wobei der Begriff der "Einstellung" als Oberbegriff dient, während die Unterbegriffe "attitudes" und "sets" dann nicht weiter übersetzt werden können.

2) Krech, D. und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 671.

3) Ebenda, S. 96.

4) Vgl. auch ebenda, S. 673: "Attitudes" bilden danach für das Individuum "the enduring pattern ... which holds together his many diverse experiences in a sort of continuing 'super-organization'".

5) Vgl. Krech, D. und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 140.

ein bestimmtes Individuum aufweist, wie "verfestigt" diese im Einzelfall sind und in welchem Ausmaß das Denken des Individuums von "attitudes" bestimmt wird (bzw. in welchem Maß es noch "offen" für "alle möglichen" Informationen und Lösungen ist).

Eine sehr große Zahl von "attitudes" wirkt vor allem deshalb kreativitätshemmend, da sie die Wahrnehmung, das Denken und das Verhalten durch unzutreffende oder nur partiell zutreffende "Vorurteile" und "Überzeugungen" einengen: auf diese Weise wird vor allem die "Offenheit" und die "Freiheit" der Lösungssuche wesentlich beschränkt. Solche kreativitätsbeschränkenden "attitudes" sind z. B. "Überzeugungen" wie: "The Germans are overbearing"; "Marktforscher sind Analytiker, aber nicht kreativ"; "Unternehmensberater müssen erfahrene Praktiker sein"; "wissenschaftlich analysierte Ergebnisse sind gesicherte Tatsachen".

Auch derartige, grundsätzlich kreativitätshemmende "attitudes" sind nicht bei jeder Aufgabenstellung schädlich, sondern vor allem dann, wenn sie in direktem Bezug zur jeweiligen Problemstellung stehen: So ist es z. B. im Normalfall unerheblich für die Kreativität einer mathematischen Lösung, ob der sie produzierende Mathematiker "glaubt", soziale Organisationen könnten nur auf der Grundlage von "Macht" funktionieren; diese gleiche Einstellung wirkt sich dagegen sehr kreativitätsbeschränkend bei einem Organisationsfachmann aus, der neue Organisationsformen für eine besonders kreativitätsförderliche Organisation konzipieren soll.

Neben der Mehrzahl eher kreativitätshemmender gibt es aber auch grundsätzlich kreativitätsförderliche "attitudes". Hier wäre z. B. das "Interesse für alles Neue" zu nennen, die Gewohnheit, Fragen zu stellen, eine kritische, aber nicht nur negativ-kritisierende Einstellung, die Einstellung, allen neuen und auch ungewöhnlichen Erscheinungen des Lebens mit viel Verständnis zu begegnen und die "Überzeugung", daß "nichts unmöglich ist".

Sowohl für grundsätzlich eher kreativitätshemmende wie eher kreativitätsförderliche "attitudes" gilt, daß ihre Wirkung auf Kreativität auch von dem Grad ihrer "Verfestigung" abhängt. Da alle "attitudes" in der Regel einen richtigen Kern enthalten (nur eben nicht die ganze Komplexität der Realität erfassen), muß nicht unbedingt kreativitätshinderlich wirken, wenn z. B. der erwähnte Organisationsfachmann von der oben genannten Einstellung nur "vorläufig" ausgeht, das heißt, wenn er sich der Relativität derartiger "Überzeugungen" bewußt bleibt und trotz dieser "attitude" bereit ist, auch andere Möglichkeiten zumindest "theoretisch" mit in Betracht zu ziehen, so daß seine Einstellung bei neuer, andersartiger Information umgehend revidiert wird.

Andererseits wirken auch selbst grundsätzlich kreativitätsförderliche "attitudes" dann negativ auf Kreativität, wenn sie zu "verfestigt" auftreten, so z. B., wenn aus der "Überzeugung", Fortschritt könne nur aus neuen Lösungen resultieren, auch der Wert vieler traditioneller Produkte verkannt wird.

Schließlich ist auch kreativitätsrelevant, in welchem Ausmaß Wahrnehmung, Denken und Verhalten eines Menschen von "attitudes" bestimmt werden. Es gibt Menschen mit derart vielen "attitudes", daß Problemlösungen in jedem Bereich von vornherein nur unter sehr beschränkten Prämissen gesucht werden. Hohe Kreativität kann man dagegen regelmäßig nur von solchen Individuen erwarten, die relativ wenige (und möglichst wenig "verfestigte") "attitudes" gebildet haben, bei denen also der nicht von "attitudes" vorbestimmte Lösungsspielraum noch sehr groß ist.

Auch "sets" können sowohl kreativitätsförderlich wie kreativitätshemmend wirken¹⁾. Kreativitätshemmende "sets" resultieren wiederum vor allem aus gewohnten, eingeübten Wahrnehmungs- und Denkweisen: So kann jemand, weil für ihn Messer "zum Schneiden" da sind, verzweifelt einen Schraubenzieher suchen, ohne auf den Gedanken zu kommen, die Schraube mit einem vorhandenen Messer anzuziehen. Man spricht hier von "funktionaler Rigidität"²⁾, einem täglich auftretenden, höchst kreativitätshinderlichen "set".

1) Vgl. auch Bergius, R., a.a.O., S. 527.

2) Vgl. z. B. Landau, E., a.a.O., S. 84.

Andere ungünstig auf Kreativität wirkende "sets" resultieren vor allem aus der Mechanisierung und Automatisierung vieler Tätigkeiten; diese führen zu einer stereotypisierten Problemsicht, das heißt, neue Probleme werden meist gar nicht als neuartig erkannt, und es wird grundsätzlich versucht, auf alle auftauchenden Probleme ausschließlich früher Gelerntes anzuwenden¹⁾. Diese "Mechanisierung" des Problemlösungsverhaltens ist dabei um so intensiver, je stärker die tägliche Arbeit ein Individuum auf repetitives Verhalten "einstellt".

Krech und Crutchfield resümieren daher die Ergebnisse zahlreicher systematischer Tests von Luchins²⁾ zur "mechanization of problem-solving behavior" wie folgt: "His results (corroborated by many later studies) indicate that solving a number of problems by one method of attack tends to trap the person into using the same method of attack on later problems, even though the method is now inappropriate"³⁾.

So wie sich viele "sets" ungünstig auf Kreativität auswirken können ("the effect of faulty set is murderous to creative success"⁴⁾), so kann man sich aber auch besonders kreativitätsförderliche Wahrnehmungs- und Denkweisen "angewöhnen"; z. B. kann man sich vor konkreten Aufgaben darauf "einstellen", alle zu verarbeitenden Elemente aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, die Mehrdeutigkeit von Stimuli zu erkennen, Assoziationen freies Spiel zu lassen etc.⁵⁾. Eine völlige "Mechanisierung" derartiger, grundsätzlich sehr kreativitätsförderlicher "sets" wäre allerdings erneut auch kreativitätshemmend.

1) Vgl. Bergius, R., a.a.O., S. 528.

2) Vgl. Luchins, A. S., Mechanization in problem-solving behavior, Psych. Monogr., 1942(54), Nr. 6, zitiert nach Krech, D. und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 383.

3) Krech, D. und Crutchfield, R. S., a.a.O., S. 383.

4) Haefele, J. W., a.a.O., S. 227.

5) Vgl. dazu auch Bergius, R., a.a.O., S. 527 und die dort angegebene Literatur.

23225. Fertigkeiten

Unter "Fertigkeiten" werden sowohl handwerkliche, technische Fertigkeiten wie alle möglichen Arten sonstiger Erfahrungen verstanden. Fertigkeiten umfassen demnach mehr als der intellektuelle Faktor "Wissen".

Dennoch gelten für die Wirkung von Fertigkeiten auf Kreativität im wesentlichen die gleichen Grundsätze, die schon im Zusammenhang mit dem Wissen dargestellt wurden¹⁾. Eine ausführliche Erörterung der Fertigkeiten ist deshalb hier nicht mehr nötig²⁾, obwohl Fertigkeiten - ebenso wie Wissen - Kreativität sehr direkt und ganz erheblich beeinflussen.

Das Vorhandensein bestimmter Fertigkeiten ist je nach Kreativitätsart und je nach Differenzierungsgrad der Aufgabenstellung unbedingte Voraussetzung für eine problemadäquate kreative Lösung (z. B. kann ein Grafiker keine Anzeige gestalten, wenn er keine grafischen Fertigkeiten besitzt). Andererseits ist nach den früheren Ausführungen über das Wissen klar, daß eine umfassende und präzise Kenntnis bestimmter Fertigkeiten (bzw. das Vorhandensein eines großen, exakt geordneten Erfahrungsschatzes) die Gefahr mit sich bringt, daß das Individuum bei jedem Problem grundsätzlich versucht, auf einen schon bekannten Lösungsweg zurückzugreifen.

Besonders kreativitätsförderlich ist es daher, wenn zunächst einmal viele Fertigkeiten erworben werden, um so den Fundus für kreative Lösungen möglichst groß zu machen. Diese Fertigkeiten müßten andererseits aber sehr "offen" (d. h. nicht als feste, "rigide" Vorschriften) gelernt werden, und sie müßten derart "automatisch" in das Individuum integriert werden, daß "der Kopf frei bleibt" für neue und unkonventionelle Lösungen, zu deren Produktion dann nur die jeweils benötigten Fertigkeiten als Hilfsmittel "abgerufen" werden.

Auch hier gilt übrigens - ähnlich wie beim Wissen -, daß der Besitz sehr un-

1) Vgl. S. 84 f.

2) Eine ausführliche Abhandlung über die Wirkungen von Erfahrung auf produktives Denken findet sich z. B. bei Bergius, R., a.a.O., S. 537 ff.

terschiedlicher Fertigkeiten den nötigen Blick für die Relativität einzelner Methoden und Quellen schärft und daß ein großes Potential an Fertigkeiten oft sogar als Ansporn für die Suche nach neuen, d. h. kreativen Kombinationen dieser verschiedenen Fertigkeiten wirkt.

23226. Biografische Daten

Eine weitere, für die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität sehr wichtige Merkmalsgruppe ist schließlich auch in zahlreichen biografischen Daten zu sehen; hier sind vor allem zu nennen: Erbfaktoren, das Geschlecht, das Familienmilieu, die Schul- und berufliche Ausbildung und das Lebensalter.

Für die ersten beiden angeführten Merkmale gibt es heute kaum empirisches Material. Beide Merkmale gehören wohl zum Tabubereich der neueren Kreativitätsforschung, da diese grundsätzlich davon ausgeht, daß Kreativität nicht so sehr eine Folge ererbter - und damit unbeeinflussbarer - Faktoren ist, sondern vielmehr in entscheidendem Maße von der Umwelt geprägt wird¹⁾. Auch wenn spätere Forschungen eventuell doch zeigen könnten, daß auch diesen "angeborenen" Merkmalen eine erhebliche Bedeutung zukommen kann, muß dieser Merkmalskomplex in dieser Arbeit mangels brauchbarer Unterlagen unberücksichtigt bleiben²⁾.

Wenn Kreativität nach heute vorherrschender Ansicht vor allem von der Umwelt geprägt wird, kommt dem Familienmilieu, der Schul- und beruflichen Ausbildung natürlich eine fundamentale Bedeutung zu. Alle drei Formen nicht nur die

1) Vgl. dazu z. B. Guilford, J. P., Progress, a.a.O., S. 277: "(W)e can pretty much forget about heredity". Vgl. auch Hofstätters Kennzeichnung dieser Grundtendenz als "milieutheoretischen Optimismus" (vgl. Hofstätter, P. R., Psychologie, a.a.O., S. 15). Vgl. ferner auch einen zusammenfassenden Bericht über neuere Forschungsergebnisse zur Kindererziehung: o. V., Aufrechter Gang - Kindererziehung, in: Der Spiegel, Nr. 44/1970, S. 62 ff.; vgl. dort insbesondere S. 75.

2) Zum heutigen Wissensstand über den Zusammenhang von Kreativität und Erbfaktoren vgl. insbesondere Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a.a.O., S. 78 ff. Anmerkungen zur Abhängigkeit von Kreativität und Geschlecht finden sich z. B. bei McClelland, D. C., Psychodynamics, a.a.O., S. 144 und bei Osborn, A. F., a.a.O., S. 18 f.

intellektuellen Merkmale wie z. B. Wissen und Denkstil, sondern auch die Emotionalität, das soziale Verhalten, die Motivation, Einstellungen und Fertigkeiten des Individuums.

Dies ist zugleich aber auch der Grund, warum diese Merkmale hier nicht mehr im einzelnen behandelt werden müssen. Alle drei sind als Merkmale kreativer Individuen komplexe Zusammenfassungen aus allen bisher analysierten Merkmalen. Wenn immer es möglich ist, wird man deshalb zunächst versuchen, die Einzelmerkmale (wie Wissen, Denkstil etc.) eines Individuums zu erkennen und diese als Ansatzpunkte für die Untersuchung der Beeinflussung und Steuerung von Kreativität zugrunde zu legen. In der Kreativitätsforschung werden Familienmilieu, Schule und Ausbildung daher einmal dann analysiert, wenn z. B. im Rahmen der Personalselektion nicht die Gesamtheit der Einzelmerkmale getestet werden kann (oder soll). Zum anderen werden Familie, Schule und Ausbildungseinrichtungen vor allem in ihrer Wirkung als spezifische Umwelten von Individuen analysiert, um daraus Erkenntnisse für eine möglichst kreativitätsförderliche Gestaltung dieser Institutionen ableiten zu können.

Im folgenden soll deshalb allein der Zusammenhang zwischen Lebensalter und Kreativität näher analysiert werden. Diese Problematik ist nicht nur in der Kreativitätsliteratur Gegenstand zahlreicher Untersuchungen¹⁾, sondern findet zunehmend mehr auch in betriebswirtschaftlichen Arbeiten und in der werbefachlichen Diskussion Beachtung.

Bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen Kreativität und Lebensalter lassen sich von vornherein zwei Grundtendenzen erkennen: Bei der "Jugend" findet man in der Regel eine überdurchschnittlich starke "driving power"²⁾, einen besonderen Antrieb, eine "urtümliche" Kraft zu neuen, eigenen, betont anti-traditionellen Lösungen; ihr wird ferner eine natürliche Unverblendetheit und Naivität zugeschrieben, ebenso wie hohe Gesamtflexibilität, Kühnheit und

1) Vgl. z. B. die ausführliche Übersicht bei Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a. a. O., S. 105 - 115.

2) Vgl. Osborn, A. F., a. a. O., S. 17.

Unverbrauchtheit in der Auseinandersetzung mit der bestehenden Umwelt. Dem "Alter" schreibt man dagegen im Normalfall weniger "drive", eine weniger "offene" Informationsaufnahme, eine stärker an der bisherigen Erfahrung ausgerichtete Lösungssuche und stärkere soziale Angepaßtheit zu; gegenüber diesen kreativitätshemmenden Faktoren sieht man die Vorteile des größeren Wissens und der geschickteren Handhabung des Wissens als insgesamt weniger kreativitätsentscheidend an¹⁾.

Diese Grundtendenzen sind als solche ziemlich unbestritten. Gefährlich ist es jedoch, wenn man die zahlreichen Ausnahmen von dieser Regel verkennt und wenn man diese Tendenzen verabsolutiert. Gerade heute besteht die Gefahr, daß als Reaktion auf die jahrhundertlang dominierende Umweltüberzeugung (Einstellung), wirklich große Leistungen könnten nur von erfahrenen, "weisen" Menschen erzeugt werden, nun die Tatsache, daß bedeutende kreative Produkte in Kunst, Wissenschaft und Wirtschaft auch von sehr jungen Leuten geschaffen werden, zum neuen ausschließlichen "Glaubenssatz" erhoben wird.

Zur Abhängigkeit kreativer Leistungsfähigkeit vom Lebensalter gibt es inzwischen zahlreiche empirische Untersuchungen. Die umfassendste Arbeit auf diesem Gebiet ist Lehmans "Age and Achievement"²⁾. Aus dem dort vorgelegten, äußerst umfangreichen und detaillierten Material sollen hier nur einige Hauptergebnisse genannt werden:

- Jede Kreativitätsart kennt danach eine spezifische "Jahresspanne höchster Kreativität": Diese liegt z. B. für Chemiker bei 26 - 30 Jahren, für Astronomen bei 35 - 39, für Psychologen bei 30 - 39, für Komponisten von Kantaten bei 40 - 44, für Lyriker bei 26 - 31, für Tragödien-"Schreiber" bei 35 - 39 und für Wissenschaftler der Metaphysik bei 40 - 44 Jahren³⁾.
- Für alle Kreativitätsarten gilt: "(T)hose (people, A. d. V.) destined to go far have started early and moved rapidly"⁴⁾; und weiter: "(a) very large

1) Vgl. dazu besonders Lehman, H. C., Age and Achievement, Princeton 1953, S. 330 f.
2) Vgl. ebenda.
3) Vgl. ebenda, S. 324 - 327.
4) Ebenda, S. 197.

proportion of the most renowned men of science and the humanities did their first important work before 25"¹⁾).

- Neben den herausragenden Leistungen sehr junger Menschen zählt Lehman in einem eigenen Kapitel jedoch auch "numerous outstanding accomplishments at advanced ages" auf²⁾).

Andere, weniger präzise und weniger differenzierte empirische Arbeiten, die sich außerdem meist nicht auf die "Spanne höchster Kreativität", sondern auf die breitere Spanne überdurchschnittlich kreativer Leistung beziehen, nennen vor allem Spannen von (25) 30 - 45 Jahren für Kreativität im allgemeinen³⁾ und von 32 - 35 Jahren als Gipfelpunkt kreativer Leistungsfähigkeit in der Werbung⁴⁾. Rohrbach postuliert ferner, daß die meisten kreativen Menschen zwei Hochphasen von Kreativität durchlaufen: Die erste Phase beginnt danach um die 20 Jahre und zeigt einen deutlichen Abschwung um das Alter von 35 Jahren; die zweite Phase sehr hoher Kreativität beginnt dann etwa ab 45 Jahren und kann oft bis ans Lebensende auf hohem Niveau verbleiben⁵⁾.

Die aufgezeigten Schwankungen von Kreativität in verschiedenen Altersstufen sind nach allgemeiner Auffassung nicht monokausal zu erklären, sondern müssen sowohl auf physische und psychische, wie aber auch auf soziologische Faktoren zurückgeführt werden⁶⁾. Unter 16 Einflußfaktoren, die Lehmann als Erklärung für die gefundenen "Kreativitätskurven" anführt, nennt er z. B. das Absinken von physischer Kraft und Energie, eine geringere intellektuelle "Offenheit" und Flexibilität aufgrund der erlebten Erfahrungen und eine abnehmende allgemeine Flexibilität⁷⁾; Rohrbach sieht einen wichtigen Grund für das von

1) Lehman, H. C., a.a.O., S. 326.

2) Vgl. ebenda,

3) Vgl. Geschka, H. und Wiggert, H., Neue Ideen: Man kann auch mit Methode vorgehen, in: Marketing Journal, Heft 2/1969, S. 102 (Zitierweise fortan: Neue Ideen).

4) Vgl. Weiss, E. B., Is Creative Advertising a Young Business?, in: Advertising Age vom 2. 9. 1968, S. 41.

5) Vgl. Rohrbach, B., Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?, in: moderner markt, Heft 11/1970, S. 26.

6) Vgl. Lehman, H. C., a.a.O., S. VII.

7) Vgl. ebenda, S. 328 f.

ihm postulierte Ende der ersten Kreativitätswelle im Alter von etwa 35 Jahren in der dann häufig erreichten Sätturiertheit in finanzieller und sonstiger Hinsicht¹⁾, und Matussek hält es für wahrscheinlich, daß die in der institutionalisierten Wissenschaft oft konstatierte kurzdauernde Eingipfligkeit der Alterskurve auch in den ungeschriebenen Karrieregesetzen an Universitäten und Forschungsinstituten mitbegründet liegt²⁾.

Sieht man einmal von überragenden kreativen Individuen ab, die sich immer wieder auch gegen allgemeine Umwelterwartungen durchsetzen, ist anzunehmen, daß heute viele ältere Menschen oft deshalb nicht mehr kreativ sind, weil die Umwelt ihnen gar keine kreativen Betätigungsmöglichkeiten mehr einräumt und die Kreativitätsansätze älterer Menschen systematisch diskreditiert und damit nach dem Mechanismus einer "self-fulfilling prophecy" auch gleich verhindert werden³⁾.

Als Fazit der bisherigen Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Lebensalter und Kreativität bleibt festzuhalten, daß es zwar statistisch gesehen ziemlich eindeutige Schwerpunkte höchster kreativer Leistungsfähigkeit gibt, daß es von diesem generellen Befund jedoch einmal eine ganz erhebliche Zahl individueller Abweichungen gibt, und daß zum anderen der empirische Befund noch lange nicht besagt, daß bei anderen Umwelterwartungen nicht noch wesentliche Modifizierungen heute üblicher Verhältnisse möglich sind. Außerdem muß auch berücksichtigt werden, daß die bislang betriebene "Altersforschung" sich vor allem um eine Analyse des Zusammenhanges zwischen "höchster Kreativität" und verschiedenen Altersstufen bemüht hat; es spricht jedoch manches dafür, daß die ebenfalls sehr wichtige, "bloß" überdurchschnittliche Kreativität dagegen durch weit weniger prononcierte Altersschwerpunkte und durch längere Altersspannen gekennzeichnet ist. Sinnvoll wäre bei einer künftig differenzier-

1) Vgl. Rohrbach, B., Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?, a.a.O., S. 26.

2) Vgl. Matussek, P., Psychodynamische Aspekte, a.a.O., S. 146.

3) Vgl. dazu z. B. Gregory, C. E., a.a.O., S. 186; Prause, G., Schluß mit der Abwertung der Alten, in: Die Zeit vom 25. 4. 1969, S. 55.

teren Analyse vermutlich auch, stärker zwischen "gewagteren", "freieren", im Detail weniger abgesicherten, antikonventionelleren kreativen Lösungen der "Jugend" und durchdachteren, "reiferen" kreativen Lösungen älterer Menschen zu unterscheiden.

Im Bestreben, das gerade in den letzten Jahren wohl zu pauschal diskreditierte Kreativitätspotential älterer Menschen wieder mehr herauszustellen und zu nutzen, verweist schließlich Gilow, Vorsitzender des Vorstandes der "Gesellschaft Werbeagenturen" (GWA), auf einen weiteren wichtigen Aspekt, wenn er sagt: "Den Begriff Jugend und Alter auf Jahre festzulegen, ist außerordentlich gefährlich"¹⁾.

23227. Exkurs über Kreativität, Neurose und Psychose

Wenn es auch auf den ersten Blick befremden mag, in einer betriebswirtschaftlichen Arbeit über Neurosen und Psychosen²⁾ zu lesen, ist dennoch schnell ersichtlich, daß es auch für betriebswirtschaftliche Fragen höchst wichtig ist zu wissen, ob Kreativität regelmäßig mit mehr oder weniger starken psychischen Krankheiten verbunden ist. Wenn die auch in der betrieblichen Praxis sehr häufig als "Spinner" bezeichneten Kreativen tatsächlich zu einem erheblichen Teil Neurotiker und Psychotiker wären, hätte das schließlich ganz erhebliche Konsequenzen für die Eingliederung solcher Individuen in das Sozialgebilde "Unternehmung".

1) Gilow, P. E., "Wir brauchen nicht Spezialisten für Produkte, sondern für Werbung", Interview der "Wirtschaftswoche" mit P. E. Gilow, in: Wirtschaftswoche, Nr. 46/1970, S. 56. Vgl. dazu auch Haefeke, J. W., a. a. O., S. 103.

2) Beide Begriffe brauchen für die Zwecke dieser Arbeit hier nicht näher definiert zu werden; sie werden hier lediglich als im Zusammenhang mit Kreativität meistgenannte Formen seelischer Krankheiten angeführt. Zur Definition beider Begriffe vgl. Hofstätter, P. R., Psychologie, a. a. O., S. 211 ff. und S. 244 ff.

Eine fundamentale Erkenntnis der neueren Kreativitätsforschung besagt jedoch, daß Kreativität - im Gegensatz zu früher üblichen Auffassungen - nicht regelmäßig mit Geisteskrankheiten verbunden sein muß. Aufgrund umfassender Analysen berichtet z. B. Matussek, "daß die Häufigkeit echter Geisteskrankheiten bei Hochbegabten und hochschöpferischen Wissenschaftlern und in deren Familien nicht größer ist als in der übrigen Bevölkerung"¹⁾.

Trotzdem sollte man nun auch nicht gleich in das andere Extrem verfallen und Kreativität als völlig unvereinbar mit psychopathologischen Merkmalen erklären²⁾, kreative Persönlichkeiten schon definitorisch als völlig integrierte Persönlichkeiten kennzeichnen³⁾ und Kreativität sogar als gleichbedeutend mit "mental health" deklarieren⁴⁾. Diese Feststellungen entspringen aller Wahrscheinlichkeit nach einer ähnlich einseitigen Ideologie wie früher entgegengesetzte Postulate zu dieser Problematik.

Es ist nicht zu bestreiten, daß viele Kreative tatsächlich zahlreiche, zumindest phänotypisch gleiche Persönlichkeitsmerkmale aufweisen wie Neurotiker und Psychotiker: Sie sind oft höchst "naiv", "verspielt", emotional instabil und unreif, sehr wechselhaft in ihrem Verhalten etc.⁵⁾. Barron beschreibt dies auch folgendermaßen:

"These people seem to have the ability to break ... (the usual bounds of conscious experience, A. d. V.) and to live in a world which is different, and perhaps dangerous psychologically, but at the same time is a world which enhances instability and thus increases the possibility of new combinations"⁶⁾.

Entscheidend ist nun, daß kreative Individuen nach der "Destruction" der Umwelt auch wieder eine "geschlossene", "gesunde" Synthese in Form des kreati-

1) Matussek, P., Faktor Persönlichkeit, a.a.O., S. 105.

2) Vgl. dazu z. B. Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., a.a.O., S. 342.

3) Vgl. Maslow, A. H., Emotional blocks to creativity, a.a.O., zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 39.

4) Vgl. Hart, H. H., The Integrative Function in Creativity, in: Psychiatric Quarterly, 24/1950, S. 1-16, zitiert nach Ulmann, G., a.a.O., S. 39.

5) Vgl. dazu näher auch Ulmann, G., a.a.O., S. 40.

6) Barron, F., Some Studies, a.a.O., S. 125.

ven Produktes schaffen, während Neurotiker und Psychotiker vor allem rigide und verzerrt re-agieren¹⁾. Kemmler folgert daraus "daß schöpferische Menschen sowohl seelisch gesunder wie kränker als der Durchschnitt der Menschen sind. Sie sind psychisch erheblich störanfälliger als die Norm, aber sie haben auch größere Reserven, um mit ihren Schwierigkeiten fertig zu werden"²⁾.

24. Die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität

Aufgabe dieses letzten Punktes im Rahmen des "Grundlagenteils" ist es, zum einen die Tatbestände zu identifizieren, die die Kreativität von Schöpfungsprozessen und schöpferischen Individuen "beeinflussen", und zum anderen, die Grundprinzipien heute bekannter Möglichkeiten einer "Steuerung" von Kreativität aufzuzeigen.

Unter "Beeinflussung" wird in dieser Arbeit die Gesamtheit ungezielter, vorwiegend "unbeabsichtigter", diffuser Einflüsse verschiedenartigster Umweltkomponenten auf Kreativität verstanden, während der Begriff der "Steuerung" in Anlehnung an den Sprachgebrauch der Kybernetik eine gezielte, planvolle, "gerichtete Beeinflussung"³⁾ von Kreativität kennzeichnen soll. Beide, die Beeinflussung wie die Steuerung, können dabei grundsätzlich sowohl förderlich wie auch hemmend auf Kreativität wirken.

Eine Beeinflussung von Kreativität kann nach heutiger Ansicht durch praktisch alle Umwelterscheinungen geschehen, die eine nennenswerte Wirkung

1) Vgl. dazu näher Ulmann, G., a.a.O., S. 40.

2) Kemmler, L., a.a.O., S. 107. Vgl. auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 134: "Neurotic symptoms of varying degrees can have a positive as well as a limiting effect on creativity".

3) Vgl. dazu z. B. Flechtner, H., J., Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1968, S. 28: "Definieren wir allgemein Steuern als eine gerichtete Beeinflussung ...". Vgl. dazu auch Thomae, H., Das Problem der Konstanz und Variabilität der Eigenschaften, a.a.O., S. 322: "Stets wird unter Steuerung somit die Regulierung des Verhaltens im Sinne einer übergreifenden Absicht verstanden".

auf die als "Ansatzpunkte" bezeichneten Merkmale kreativer Prozesse und Individuen haben. So kann z. B. die Vorbereitungsphase kreativer Prozesse durch die Qualität zur Verfügung stehender Hilfsmittel (z. B. von Informationen oder wissenschaftlichen Apparaten), die Inkubationsphase durch Zeitdruck, das Wissen und der Denkstil kreativer Individuen durch Familienmilieu und Schule, die jeweilige emotionale "Stimmung" durch Wetter und Landschaft, das Unabhängigkeitsbedürfnis und die Motivation durch Normen und Werte einer Organisation und die Einstellung ebenso durch die tägliche Arbeit wie die Freizeitbeschäftigung beeinflusst werden.

Diese wenigen Beispiele machen deutlich, daß eine Analyse der Beeinflussung bestimmter kreativer Prozesse und Individuen sich einerseits immer auf die Untersuchung lediglich der allerwichtigsten Umweltfaktoren beschränken muß, und daß es zum anderen vorteilhaft ist, die Gesamtheit von beeinflussenden Umweltphänomenen zunächst einmal auf eine "engere" Umwelt der jeweiligen Prozesse und Individuen zu begrenzen. Aus diesem Grund wird im später folgenden Punkt 4. auch "nur" analysiert, wie Unternehmen die Kreativität der in ihrem Bereich ablaufenden Schöpfungsprozesse und der in den Unternehmen arbeitenden Menschen beeinflussen. Für eine solche differenzierte Analyse der Kreativitätsbeeinflussung durch die Teilumwelt "Unternehmung" muß dann diese Einheit "Unternehmung" in einzelne Komponenten aufgeteilt werden, um die Wirkungen dieser Komponenten auf die einzelnen "Ansatzpunkte" der Beeinflussung kreativer Prozesse und Individuen erkennen zu können.

Neben dieser später folgenden spezifischen Beeinflussungsanalyse soll an dieser Stelle aber noch kurz angedeutet werden, in welcher vielfältiger Weise ein sehr umfassend wirkendes und höchst relevantes Phänomen, der sogenannte "Zeitgeist"¹⁾, Kreativität beeinflusst.

1) Zur Definition des "Zeitgeistes" vgl. Crosby, A., a.a.O., S. 86: "Environment in its broadest sense is the Zeitgeist... Zeitgeist is a concept attributed to Goethe, and has been defined as 'the total body of knowledge and opinion available at any time to a person living within a given culture'". Das Zitat im Zitat stammt von Boring, E. G., The Dual Role of the Zeitgeist in Scientific Creativity, in: The Validation of Scientific Theories, hrsg. von P. G. Frank, New York 1961.

Schon im Punkt 21. wurde auf die fundamentale Bedeutung der Umwelt (und das ist nach der eben zitierten Definition hier zugleich der "Zeitgeist") für das Erkennen und die Anerkennung kreativer Produkte und Individuen hingewiesen. Wenn ein bestimmter "Zeitgeist" bestimmte Produkte und Individuen nicht "verstehen", d. h. ihre Kreativität nicht erkennen kann, und auch, wenn er sie trotz "verstandesmäßigen Verstehens" z. B. aufgrund starker Tabus nicht billigen, also nicht anerkennen will, werden solche Produkte und Individuen normalerweise nachhaltig diskriminiert, was dann zumindest im Bereich "normaler" Kreativität zu einer erheblichen Beeinträchtigung der kreativen Leistungsfähigkeit und -willigkeit solcher Individuen führt.

Eine andere, Kreativität ebenfalls sehr nachhaltig beeinflussende Wirkung geht auch von der Kreativitätsdefinition, der Kreativitätsauffassung der Umwelt aus: So verhindert eine mystifizierende, allein auf "geniale" Leistungen abgestellte Kreativitätsauffassung die Identifizierung, Anerkennung und auch Förderung des gewaltigen Potentials überdurchschnittlicher Kreativität. Eine solche elitäre Kreativitätsauffassung bewirkt meist außerdem, daß auch die potentiell kreativen Individuen selbst ihr Potential gar nicht erkennen (weil auch sie "gelernt" haben, nur dichotomisch zwischen "normalen" und "genialen" Produkten zu unterscheiden).

Eine solche mystifizierende, elitäre Kreativitätsauffassung wirkt aber auch nicht einmal unbedingt förderlich auf die Produktion "genialer" Leistungen, da eine "verklärende", irrationale Kreativitätsdefinition weitgehendst dem "Zufall" und der "Willkür" der Umwelt überläßt, welche Produkte als "genial" und welche als "irr" und unverständlich erklärt werden. Faßt man Kreativität als etwas völlig Unerklärliches auf, bereitet man damit den Boden dafür, daß es weit wichtiger für ein Individuum ist, "genial" zu wirken, als wirklich "geniale" Produkte zu schaffen¹⁾.

1) Vgl. dazu auch eine sehr subtile Anmerkung Haseloffs über eine Wirkung des heutigen "Zeitgeistes" auf Kreativität: "Dabei wird überraschenderweise vor allem der reproduktive Künstler - der Dirigent mehr als der

Kreativitätsförderlich wirkt der "Zeitgeist" dann, wenn von einer betont "offenen", "permissiven" Kreativitätsdefinition ausgegangen wird, die selbst im Augenblick unverständliche, "unbrauchbare" neue Produkte zumindest nicht diskriminiert, sondern diese grundsätzlich mit Interesse und "Wohlwollen" prüft und "toleriert"¹⁾.

Ein weiterer wesentlicher Einfluß des "Zeitgeistes" auf Kreativität besteht darin, daß auch das kreative Individuum trotz aller "Unabhängigkeit" und "Autonomie" dennoch immer nur von dem Wissen ausgehen kann, das bis zu seiner Epoche gesammelt wurde und in seiner Zeit aktuell ist. "So sind einem Physiker unserer Zeit auf Grund der neuesten Entdeckungen der Kernphysik andere Sichtweisen möglich als dem Physiker vor hundert Jahren"²⁾. Auch überaus "autonome" kreative Individuen können nicht vermeiden, auch die Images und Wertvorstellungen ihrer Epoche mit zu verarbeiten, und selbst im Fall krasser Opposition gegen Wissen und Werte des herrschenden "Zeitgeistes" sind auch daraus resultierende "Anti-Produkte" schließlich wieder höchst direkt von eben diesem "Zeitgeist" beeinflusst.

Auch wenn hier bewußt darauf verzichtet werden soll zu beurteilen, ob der heutige "Zeitgeist" insgesamt als überwiegend kreativitätsförderlich oder kreativitätshemmend zu bewerten ist, sollen doch einige besonders kreativitätsrelevante Teilphänomene desselben wenigstens stichwortartig angeführt werden. Als ein "Schlüsselfaktor" jedes "Zeitgeistes" ist dabei das jeweilige Erziehungs- und Ausbildungssystem eines Kulturkreises anzusehen. In der neueren Kreativitätsliteratur werden als wichtigste kreativitätsrelevante Merkmale des heutigen

Komponist, der Schauspieler eher als der Autor - als 'genial' apostrophiert. Daß sich die Zuerkennung des Wertprädikats der Genialität zunehmend auf den reproduktiven Künstler verlagert, dürfte eine Folge der immer stärker hervortretenden Konsumorientierung des Gesamtverhaltens sein ...". Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, a.a.O., S. 303.

1) Vgl. dazu auch S. 40.

2) Ulmann, G., a.a.O., S. 55.

Erziehungs- und Ausbildungssystems dabei vor allem die folgenden "Normen" herausgestellt:

- Das Ziel, alle Individuen zu möglichst "normalen" Mitgliedern der Gesellschaft zu erziehen¹⁾. Abweichungen von der generellen Linie und den gesamtgesellschaftlichen Normen werden dabei durch verschiedenartigste "Strafen" geahndet; Anpassung wird zwar nicht explizit als Begriff geschätzt, tatsächlich aber ständig "erzwungen"²⁾; Disziplin wird zu einem autonomen Erziehungswert.
- Der dominierende Wert, der Tradition, Geschichtsbewußtsein und Achtung der bestehenden Werte und Autoritäten zugemessen wird. Ein systematisches Infragestellen des status quo und ein Relativieren heutigen Wissens und heutiger Werte gelten grundsätzlich als ketzerisch und "böseartig".
- Die einseitige Überbetonung von logischem Denken und rationalem Verhalten. "Phantastische" Einfälle gelten meist als "kindisch", "unseriös" und "unreif", der Umwelt unerklärliches Verhalten als "abseitig" und "anomal", d. h. als "krank".
- Die "Arbeit-Spiel-Dichotomie"³⁾: Arbeit muß danach grundsätzlich ernsthaft sein, Spiel in der Arbeit ist kaum vorstellbar und damit nicht tolerierbar.
- Die Dominanz von Erfolgs- und Effizienzkriterien⁴⁾. Gelernt wird danach vor allem, was verlangt wird und was in der Prüfung Erfolg verspricht⁵⁾; gewagt wird nur, was eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit besitzt und wo dem erkenn- und meßbaren Aufwand auch ein möglichst meßbarer Ertrag gegenübersteht⁶⁾.

Bedenkt man die "Schlüsselstellung" des Erziehungs- und Ausbildungssystems für den gesamten "Zeitgeist", sind zumindest einige ganz erheblich kreativitätshemmende Beeinflussungsfaktoren desselben nicht zu verkennen. Andererseits ist die seit mehreren Jahren in Gang gekommene Reform des heutigen Erziehungs- und Ausbildungssystems unter anderem auch darauf gerichtet, für die Zukunft auch mehr kreativitätsförderliche Normen explizit zu etablieren⁷⁾.

1) Vgl. Ulmann, G., a.a.O., S. 131.

2) Vgl. dazu auch ebenda, S. 134; Landau, E., a.a.O., S. 97.

3) Vgl. auch Landau, E., a.a.O., S. 97.

4) Vgl. auch ebenda.

5) Vgl. dazu besonders Haefele, J. W., a.a.O., S. 164.

6) Vgl. dazu auch Rumpf, H., Fallen in der Lernfabrik - Mit Computern allein wird keiner glücklich, in: Süddeutsche Zeitung (SZ am Wochenende) vom 25./26.9.1971, S. 122.

7) Vgl. dazu besonders Ulmann, G., a.a.O., S. 130 ff. und Landau, E., a.a.O., S. 91 ff.

Und neben dem "pathologischen Sicherheitsstreben der Wohlstandsgesellschaft"¹⁾ und der immer noch allgemein dominierenden Tendenz, "Ideen vor allem zu etablieren und weiterzugeben, nicht sie zu ändern"²⁾, sind doch auch fundamentale, höchst kreativitätsförderliche Tendenzen des heutigen "Zeitgeistes" wirksam: Man denke hier z. B. an die durch die "Konkurrenzwirtschaft", den rapiden technologischen Fortschritt und den sozialen Wandel geradezu "erzwungene" Einstellung auf ständige Neuerungen, ebenso wie auch an die schon beschriebene "Glorifizierung" alles dessen, was "jung" (und "neu") ist.

Während eine bestimmte Beeinflussung von Kreativität durch die hier nur angedeutete Vielzahl verschiedenartigster Umwelterscheinungen in der neueren Kreativitätsforschung nie umstritten war, sah man zunächst jedoch als fraglich an, ob Kreativität auch gezielt gesteuert werden kann. Sicher läßt sich Kreativität bereits insofern auch planvoll steuern, als man einmal die gegebenen hemmenden Umweltfaktoren auszuräumen oder zu modifizieren versuchen kann, und indem zum anderen auch explizit Bedingungen geschaffen werden können, die den nötigen Spielraum für eine volle Entfaltung der im Punkt 23. genannten Merkmale kreativer Prozesse und Individuen geben. Diese Gestaltung besonders kreativitätsförderlicher Umweltbedingungen ist nach Ansicht zahlreicher Autoren als wirkungsvollste Maßnahme für eine gezielte Kreativitätssteigerung anzusehen³⁾⁴⁾. Sie bildet deshalb auch das zentrale Thema des vierten Punktes dieser Arbeit.

Darüber hinaus ist die Mehrzahl der neueren Kreativitätsforscher überzeugt, daß Kreativität auch durch geeignete Verfahren gelehrt werden kann⁵⁾. Die

1) o. V., GfK-Sonderdienst 1/69, a.a.O., S. 11 f.

2) Vgl. ein Zitat de Bonos in: Williams, P., Der Mann, der mit dem Denken spielt, in: Zeit-Magazin vom 9.10.1970, S. 16.

3) Vgl. dazu besonders Metzger, W., a.a.O., S. 9.

4) In dieser Arbeit wird grundsätzlich unterstellt, daß eine Steuerung von Kreativität auf eine Kreativitätssteigerung abzielt. Es ist jedoch zumindest auch theoretisch denkbar, daß bestimmte Umwelten übermäßig vorhandene Kreativität gezielt zu "bremsen" versuchen.

5) Vgl. dazu besonders Guilford, J. P., Progress, a.a.O., S. 277: "There is plenty of evidence ... that tailored training in thinking pays off". Vgl. dazu ferner Ulmann, G., a.a.O., S. 122 und Landau, E., a.a.O., S. 91.

pragmatisch orientierte Forschung hat dabei inzwischen eine kaum noch übersehbare Fülle unterschiedlichster Verfahren entwickelt, mit denen einzelne Faktoren kreativer Prozesse und Individuen, Faktorengruppen und schließlich sogar der gesamte kreative Prozeß gezielt gesteuert werden sollen. Obwohl ziemlich alle diese Verfahren in ihrer Zielsetzung und Methodik wissenschaftlich noch höchst ungeklärt sind (es wäre sicher ein lohnendes Thema einer eigenen psychologischen Arbeit, die Fülle dieser Methoden zu erfassen und ihre wissenschaftliche Gültigkeit zu analysieren), und obwohl auch die praktischen Voraussetzungen der Anwendbarkeit oft noch nicht vollständig geklärt sind (so z. B. die Eignung der einzelnen Verfahren für unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen und die Frage, welche dieser Verfahren sich eher für "normal" kreative Individuen eignen und ob die Verfahren auch für eine Steigerung bereits weit überdurchschnittlich vorhandener Kreativität geeignet sind¹⁾), haben die meisten der gebräuchlichen Verfahren zumindest in zahlreichen Fällen zu sehr befriedigenden Ergebnissen geführt²⁾. Die wichtigsten dieser Verfahren sollen deshalb hier wenigstens kurz erwähnt werden.

Die immense Vielfalt der in den vergangenen Jahren entwickelten Verfahren zur gezielten Stimulierung von Kreativität läßt sich nur schwer systematisieren, da diese meist für ganz pragmatische Zwecke konzipierten Verfahren durch unterschiedlich geartete und unterschiedlich breite Zielsetzungen, durch sehr verschiedenartige methodische Grundlagen und auch durch zahlreiche Überschneidungen gekennzeichnet sind. Für die Zwecke dieser Arbeit kann die Gesamtheit derartiger Verfahren jedoch in folgende drei Gruppen aufgeteilt werden:

-
- 1) Vgl. dazu besonders Steiner, G. A., Introduction, a.a.O., S. 24, wo er es als nötig bezeichnet, "to distinguish between getting people to be more creative and getting creative people to be more productive". Vgl. auch Osborn, A. F., a.a.O., S. VII und Whiting, Ch. S., a.a.O., S. 25.
 - 2) Vgl. dazu z. B. den schon zitierten Artikel über die positiven Erfahrungen amerikanischer Firmen im Wall Street Journal von Prestbo, J., a.a.O. Vgl. ferner die zahllosen Hinweise auf die praktische Bewährung einzelner Verfahren bei Haefele, J. W., a.a.O.; Gregory, C. E., a.a.O., Osborn, A. F., a.a.O.; Whiting, Ch. S., a.a.O., und in den grundlegenden Arbeiten, die im Rahmen der folgenden Übersicht über die wichtigsten Verfahren zitiert werden.

in Kreativitäts-"Übungen", Kreativitäts-"Techniken" und in eine dritte Gruppe von "Hilfsmitteln"(wie Drogen etc.).

Als Kreativitäts-"Übungen" werden hier solche Verfahren bezeichnet, die im Regelfall unabhängig von konkret zu lösenden Problemen auf eine besonders kreativitätsförderliche "Entwicklung" einzelner Merkmale schöpferischer Individuen abzielen, d. h. zum Beispiel auf eine Perfektionierung der Problemanalyse, auf eine stärkere Aktivierung auch vorbereiteter und unbewusster Assoziationen, auf kreative Evaluationsverfahren, auf eine "offenere", sensiblere Wahrnehmung, auf ein besonders kreativitätsförderlich wirkendes kritisches Denken und auf eine besonders kreativitätsförderliche "Einstellung" auf neue Lösungen. Im Zusammenhang mit derartigen Übungen spricht man deshalb häufig auch von einem Kreativitäts-"Training"¹⁾.

Zur Veranschaulichung der Vielfalt derartigen "Übungen" seien hier lediglich einige in der Literatur besonders häufig genannte Beispiele angeführt²⁾, wie z. B. die "idea-bit technique"³⁾, bei der alle möglichen Einfälle auf einzelnen Karteikarten gesammelt werden, die dann von Zeit zu Zeit in verschiedenartigster Weise kombiniert, ergänzt und weiterentwickelt werden⁴⁾; Übungen zur "Auflockerung des Suchfeldes"⁵⁾ durch Umformulierungen von Problemen, sym-

-
- 1) Vgl. z. B. Kirst, W., Diekmeyer, U., Kreativitätstraining - Die Technik kreativen Verhaltens und produktiver Denkstrategien, Stuttgart 1971.
 - 2) Detaillierte Beschreibungen der gebräuchlichsten "Übungen" finden sich vor allem bei Gregory, C. E., a.a.O.; Haelele, J. W., a.a.O.; Osborn, A. F., a.a.O.; Whiting, Ch. S., a.a.O. sowie in den speziellen "Übungs"-Büchern von Kirst, W., Diekmeyer, U., a.a.O. und Samson, R. W., The Mind Builder - A Self-Teaching Guide To Creative Thinking And Analysis, New York 1965.
 - 3) Vgl. dazu Gregory, C. E., a.a.O., S. 45. In der Literatur werden etliche der hier "Übungen" genannten Verfahren als "Techniken" bezeichnet.
 - 4) Vgl. dazu auch Gregory, C. E., a.a.O., S. 45: "This technique is a process of recording information on small slips of paper to facilitate the processing of data, the development of thought continuity, the refinement of ideas, and the arrangement of sequences, as well as the ranking, evaluating, and judging of information".
 - 5) Vgl. Geschka, H. und Wiggert, H., Neue Ideen, a.a.O., S. 105.

bolische Darstellungen etc.; Osborns umfangreiche Liste von Übungen, in denen vertraute Dinge in einen anderen Kontext gestellt werden, wo für diese Dinge andere Verwendungen (Funktionen) gesucht werden, wo bewußt "wider-sinnige" Kombinationen ("forced relationships") gebildet und auf mögliche "brauchbare" Aspekte hin analysiert werden, wo alle möglichen materiellen und auch immateriellen Erscheinungen vergrößert, verkleinert und in ihr Gegenteil verkehrt werden¹⁾; Übungen, bei denen vertraute Dinge in ihre Elemente zerlegt werden, um dahinter stehende abstrakte Prinzipien zu erkennen²⁾; Übungen zur Schulung "visuellen Denkens" (einem "Denken in Bildern")³⁾ und zum "Erdenken von Bildern"⁴⁾; Übungen zur Reaktivierung der gesamten emotionalen Veranlagungen durch verschiedenartigste Formen des "sensitivity trainings"⁵⁾; Übungen zur "Erfindung" und detaillierten Beschreibung hypo-

-
- 1) Vgl. dazu im einzelnen Osborn, A. F., a.a.O., S. 261 - 320.
 - 2) Vgl. dazu besonders das "attribute listing" bei McPherson, J. H., *Structured Approaches to Creativity*, a.a.O., S. 19. Vgl. ähnlich auch Whiting, Ch. S., a.a.O., S. 45 f. Vgl. schließlich auch Rohrbach, B., *Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?*, a.a.O., S. 38: "Fragen Sie immer: Warum?".
 - 3) Vgl. Bono, E. de, a.a.O., S. 93. Vgl. ferner die speziellen Übungen bei Samson, R. W., a.a.O., S. 87 ff. und bei Kirst, W., Diekmeyer, U., a.a.O. (an mehreren Stellen).
 - 4) Vgl. dazu besonders Grimm, R., *Der Bilder Flut*, Rezension von Werken von und über Georg Trakl, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 15.8. 1970, *Literaturblatt*, o. S. Grimm berichtet dort u. a. über Experimente des Schriftstellers Peter Weiss, der sich kleine Dosen Salz in die Augen streute, um die Tränendrüsen zu reizen und damit seinen Blick verschwommen zu machen. "Alle festen Begrenzungen der ihn umgebenden Welt zerlöse er mit solchen Tränen. Es komme zu einem unaufhörlichen 'Spiel von Formen und Farben', ... zu Landschaften, Bauwerken, ja selbst menschlichen Gestalten". Grimm verweist außerdem auf Rimbauds berühmte Formel vom "dérèglement raisonné de tous les sens", "mit dem sich der Dichter willentlich in einen 'Seher' verwandeln könne".
 - 5) Zu den Prinzipien und verschiedenen Arten des "sensitivity trainings" vgl. besonders die zusammenfassende Übersicht in einem Artikel im "Spiegel": o. V., *Spiele für Normale*, in: *Der Spiegel*, Nr. 35/1970, S. 49 ff. Das "sensitivity training" wurde in seiner generellen Konzeption zwar im Rahmen des "Human Potential Movement" entwickelt (vgl. ebenda, S. 49) und ist insofern zunächst weit mehr als eine Kreativitäts-Übung". Dennoch wird dieses Verfahren heute entweder sogar in der breiten, umfassenden Form oder nur in einzelnen Teilübungen in zunehmendem Maße auch in der Wirtschaft speziell zur Kreativitätssteigerung eingesetzt. Vgl. dazu den schon mehrfach erwähnten Artikel von Prestbo, J. A., a.a.O.

thetischer, "Irrealer" Situationen ("scenario writing")¹⁾ und verschiedenartige Übungen des "role playing", um sich auch in fremde und ungewohnte, aber auch in durch Gewöhnung stereotypisierte Erscheinungen "einzufühlen"²⁾.

Im Gegensatz zu den Kreativitäts-"Übungen" werden als Kreativitäts-"Techniken" in dieser Arbeit solche Verfahren bezeichnet, die grundsätzlich im Rahmen konkreter Problemlösungsprozesse eingesetzt werden und die zugleich nicht allein auf die Stimulierung einzelner Merkmale kreativer Prozesse und Individuen abzielen, sondern in der Regel auf eine Steuerung ganzer Prozeßphasen oder sogar des gesamten Schöpfungsprozesses. Rohrbach unterscheidet die Gesamtheit solcher "Techniken"³⁾ dabei in "systematisch-logische" und in "intuitiv-kreative" Verfahren⁴⁾.

Aus dem Bereich der systematisch-logischen Kreativitäts- bzw. Problemlösungstechniken sollen hier lediglich die Grundprinzipien der "Funktionsanalyse" und der "Morphologischen Analyse und Synthese" skizziert werden. Bei der

-
- 1) Vgl. McPherson, J. H., *Structured Approaches to Creativity*, a.a.O., S. 20. Vgl. auch die von Arnold entwickelte Übung "Arcturus IV", bei der die Teilnehmer sich einen sehr weit entfernten Planeten mit anderen Lebewesen und mit einer von unserer Welt völlig verschiedenen "Umwelt" (z. B. anderen Temperaturen, anderen Zahlssystemen, anderen Alterserwartungen) vorstellen müssen und dafür dann spezielle Produkte (z. B. Werkzeuge) erfinden müssen. (Vgl. die Beschreibung dieser Übung bei Whiting, Ch. S., a.a.O., S. 134 ff.).
 - 2) Vgl. dazu z. B. Gregory, C. E., a.a.O., S. 205. Im Prinzip gleiche Übungen verwendet vor allem auch der bekannte Motivforscher Ernest Dichter, wenn er Verleger "spielen" läßt "you are a newspaper" oder Direktoren von Handelskonzernen "you are a supermarket", um die bei diesen Menschen bereits weitgehend stereotypisierten Reaktionen auf ihre alltägliche Umwelt wieder zu "sensibilisieren" und neu aufzubereiten. (Vgl. dazu einen Brief von Ernest Dichter an den Verfasser vom 14.2.1969 und ein Gespräch mit dem damaligen Vertreter Dichters in Deutschland, Herrn Doehler, am 16. 4. 1969 in München).
 - 3) Zum Begriff der "Technik" im Zusammenhang mit solchen Verfahren vgl. Osborn, A. F., a.a.O., S. 201: "Ordinarily, the word 'technique' connotes a scientific sure-footedness. There can be no such techniques in the application of imagination. As in any other art, the available 'techniques' are by ways of knacks - usable tactics by which imagination can be primed and made more productive".
 - 4) Vgl. Rohrbach, B., *Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?*, a.a.O., S.32.

Funktionsanalyse¹⁾ versucht man, konkrete Problemstellungen systematisch in einem größeren, prinzipielleren Rahmen zu sehen, um eine möglichst breite Basis für die Lösungssuche zu gewinnen. Sucht man z. B. im konkreten Fall einen neuen Verschluß für einen bestimmten Behälter, so wird dabei nicht umgehend eine direkte Lösung gesucht, sondern zunächst werden einmal alle möglichen Funktionen des Schließens und auch des Verbindens zusammengestellt und analysiert. Die Funktion des Verbindens kann z. B. erfüllt werden durch Schweißen, Löten, Schrauben, Kleben, Schrumpfen, Heften, Binden, Klemmen, Magnetismus und anderes mehr²⁾. "Durch eine solche funktionale Beschreibung eines sachlichen Problemverhaltens wird unter anderem gleich ein höheres Abstraktionsniveau erreicht, das vom Gegenständlichen löst und so einen größeren Spielraum möglicher Realisierungsformen schafft"³⁾. - Eine Weiterentwicklung dieses Prinzips findet sich besonders in dem Verfahren der "progressiven Abstraktion", wo die Funktionsprinzipien von vorgegebenen Dingen stufenweise weiter abstrahiert werden, um zu immer breiteren "Blickspannen" und umfassenderen Lösungssystemen zu gelangen⁴⁾.

Die "Morphologische Analyse und Synthese"⁵⁾ wurde von Zwicky entwickelt⁶⁾

-
- 1) Zur "Funktionsanalyse" vgl. besonders Rohrbach, B., Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?, a.a.O., S. 32. Vgl. ferner auch Kindermann, P., Quellen für neue Produkte (II), in: Der Marktforscher, Nr. 7/1969, S. 162 f.; vgl. dort besonders eine standardisierte "Funktions-Produkt-Matrix", die vom Battelle-Institut entwickelt wurde. Vgl. außerdem auch die "Fundamental Design Method" bei McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, a.a.O., S. 20 f.
 - 2) Vgl. Rohrbach, B., Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?, a.a.O., S. 32.
 - 3) Ebenda.
 - 4) Zur Methode der "progressiven Abstraktion" vgl. ebenda, S. 32 ff. Vgl. dazu außerdem auch Geschka, H. und Wiggert, H., Neue Ideen, a.a.O., S. 104.
 - 5) In der Literatur wird meist nur von der "Morphologischen Analyse" gesprochen. Gregory, C. E., a.a.O., S. 200 weist jedoch ganz richtig darauf hin, daß auch die anschließende Synthese nach morphologischen Prinzipien geschieht.
 - 6) Vgl. Zwicky, F., Entdecken, Erfinden, Forschen im Morphologischen Weltbild, München - Zürich 1966, Zwicky sah das von ihm entwickelte Verfahren allerdings nicht als pragmatische Technik, sondern vor allem als Grundlage einer kompletten Weltanschauung. (Vgl. dazu besonders ebenda, S. 11). Vgl. dazu auch Jantsch, E., Technological Forecasting in Perspective,

und hat sich inzwischen als "one of the most sophisticated problem solving methods"¹⁾ bewährt. Sie stellt eine Kombination systematischer Analyse und systematischen Einsatzes von Kreativität dar²⁾.

Auch bei der morphologischen Analyse wird nicht nur das konkret vorgegebene Problem untersucht, sondern dieses wird zunächst einmal "zweckmäßig" verallgemeinert und neu formuliert³⁾. Anschließend werden sämtliche die Lösung dieses neu formulierten Problems beeinflussende Faktoren bestimmt und in Form einer mehrdimensionalen Matrix (dem sogenannten "Morphologischen Kasten") strukturiert⁴⁾. Diese Analyse soll dabei möglichst "erschöpfend"⁵⁾ und auch möglichst "vorurteilsfrei" (d. h. unabhängig von traditionellen Aufteilungskategorien)⁶⁾ sein.

Die Synthese erfolgt dann durch eine systematische Verbindung der in der Matrix zusammengestellten Variablen⁷⁾, wobei bereits diese systematische Kombination zur Entdeckung zahlreicher üblicherweise nicht erkannter Beziehungen führt⁸⁾. Bei all diesen - zunächst systematisch durchgeführten - Kombinationen ist es dann Aufgabe der "Phantasie", der Kreativität, wirklich neuartige und "brauchbare" Lösungsansätze zu erkennen und diese vielen Teilergebnisse dann in der Gesamtlösung zu einer völlig neuen Einheit ("Ganzheit") zu verschmelzen⁹⁾.

OECD Publications, Paris 1967, S. 175: "It appears that Zwicky's stubborn 'campaign' for his method has somewhat obscured his message".

1) McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, a.a.O., S. 13.

2) Vgl. ebenda, S. 11.

3) Vgl. dazu näher ebenda, S. 12.

4) Vgl. dazu näher Zwicky, F., a.a.O., S. 114 ff.

5) Vgl. ebenda, S. 17; vgl. ferner auch S. 11, wo Zwicky die Morphologische Analyse als "Totalitätsforschung" bezeichnet.

6) Vgl. dazu näher Rohrbach, B., Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?, a.a.O., S. 32.

7) Für den Fall, daß die Zahl derartiger Kombinationen zu groß wird, benutzt man nach McPherson auch schon Computer, denen "geeignete" Kriterien zur Vorauswahl eingegeben werden. Vgl. McPherson, J.H., Structured Approaches to Creativity, a.a.O., S. 13.

8) Vgl. ebenda, S. 12.

9) Vgl. Zwicky, F., a.a.O., S. 17 f.

Die wichtigsten intuitiv-kreativen Techniken sind das "Brainstorming" ~ inklusive zahlreicher Varianten - und die "Synektik". Da beide erst kürzlich in der betriebswirtschaftlichen Dissertation von Marr näher beschrieben wurden¹⁾, sollen sie hier ebenfalls nur kurz gekennzeichnet werden.

Das von dem amerikanischen Werbeberater Osborn schon um 1939 entwickelte "Brainstorming"²⁾ ist die bekannteste und meist angewandte Technik zur Ideenfindung³⁾. Obwohl das dem "Brainstorming" zugrunde liegende Prinzip der freien Assoziation⁴⁾ auch als Individualtechnik angewandt werden kann⁵⁾, wird "Brainstorming" doch meist als eine Gruppentechnik praktiziert.

Ziel des "Brainstorming" ist die Produktion möglichst vieler, zunächst auch eventuell "unbrauchbarer", "wilder" Einfälle zu bestimmten Problemen: "The wilder the ideas, the better. Even off-beat, impractical suggestions may trigger practical suggestions that might not otherwise occur"⁶⁾. Als Prinzip unterstellt man dabei, "that quantity can breed quality"⁷⁾.

Zur Erreichung der zunächst allein interessierenden Quantität und Breite der Einfälle wurden für das "Brainstorming" eine Reihe von im Laufe der Zeit immer weiter verfeinerten Regeln entwickelt, wobei als alleroberstes Prinzip gilt: "Criticism is ruled out. Judgment is deferred"⁸⁾. Das heißt, daß während der Ideenproduktion keinerlei Kritik auch an "unsinnigsten" Einfällen irgendwelcher Gruppenmitglieder geäußert werden darf und daß alle Ideen erst nach Abschluß der "Brainstorming"-Sitzung von einzelnen Gruppenmitgliedern oder

1) Vgl. Marr, R., a.a.O., S. 251 ff.

2) Vgl. dazu besonders Osborn, A. F., a.a.O., S. 80 ff.

3) Vgl. McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, a.a.O., S. 8.

4) Vgl. dazu auch Ulmann, G., a.a.O., S. 140: "Der 'brainstorming'-Technik liegt eine assoziationstheoretische Konzeption zugrunde".

5) Vgl. dazu ebenda. Vgl. ferner auch Gregory, C. E., a.a.O., S. 193.

6) McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, a.a.O., S. 10.

7) Ebenda.

8) Ebenda.

speziellen Auswertungsinstanzen bewertet werden¹⁾. Um eine solche, völlig freie Ideenproduktion zu ermöglichen, dürfen in "Brainstorming"-Gruppen vor allem keinerlei aufgrund der sonstigen Beziehungen zwischen den Mitgliedern bestehende hierarchische oder Statusdifferenzen relevant werden²⁾.

Während die Befürworter des "Brainstorming" vor allem die Vorteile dieses Verfahrens herausstellen (so z. B. die Fülle und Vielfalt unterschiedlichster Lösungsansätze durch die explizite Ermutigung zu freier Assoziation und durch die wechselseitige Befruchtung der "Brainstorming"-Teilnehmer durch die Einfälle aller Teilnehmer, aber auch die betont aufgabenorientierte Einstellung, da der Einfall des Einzelnen nicht belohnt wird), finden sich auch zahlreiche Gegner des "Brainstorming". Das Hauptargument der "Brainstorming"-Kritiker besteht dabei vor allem darin, daß das "Brainstorming" der Qualität der Einfälle nicht genügend Beachtung schenkt. Qualitativ hochwertige Produkte können nach dieser Auffassung letztlich sogar überhaupt nur durch individuelle Schöpfungsprozesse erzielt werden. Obwohl man zeitweise glaubte, diese Auffassung auch experimentell nachweisen zu können, wurden die Ergebnisse dieser Experimente später doch wiederum erheblich relativiert³⁾.

Auch wenn "Brainstorming" sicher nicht das "Allheilmittel" ist, was insbesondere die Wirtschaftspraxis darin zu sehen hoffte⁴⁾, hat sich der gezielte

-
- 1) Zur Problematik und den Grundsätzen der Evaluation im Anschluß an "Brainstorming"-Sitzungen vgl. näher Osborn, A. F., a.a.O., S. 250 ff. und Whiting, Ch. S., a.a.O., S. 121 ff.
 - 2) Weitere "Brainstorming-Regeln" beziehen sich vor allem auf die optimale Größe der Gruppe, die Zusammensetzung ihrer Mitglieder, die Funktion des Gruppen-"Leiters" und die Dauer der "Brainstorming"-Sitzungen. Vgl. dazu näher besonders Osborn, A. F., a.a.O., S. 84 ff.
 - 3) Vgl. dazu näher Ulmann, G., a.a.O., S. 141.
 - 4) Vgl. dazu auch Barron, F., The Psychology of Creativity, a.a.O., S. 103: "The interpretation of them (von "Brainstorming" und "Synektik", A. d. V.) as gimmicks probably comes from the fact that they were packaged to sell to industry, and sometimes were made to sound like a new mechanical device to step up the output from tired Research and Development brains".

Einsatz - sowie die Übung und Weiterentwicklung - dieser Technik doch immer wieder bei der Suche nach besonders originellen Lösungsansätzen und kreativen Gesamtlösungen bewährt¹⁾.

Neben der - ständig verbesserten - "Brainstorming"-Methode sind als daraus abgeleitete Varianten vor allem die "Phillips's Buzz Session"²⁾, das "Reverse Brainstorming"³⁾ und die "Methode 635"⁴⁾ bekannt geworden.

Die "Synektik" ist eine stärker strukturierte Gruppentechnik als das "Brainstorming". Dieses Verfahren wurde von Gordon entwickelt⁵⁾ und eignet sich vor allem für die Lösung komplizierterer technischer Probleme (wo die "wilde" Assoziation des "Brainstorming" höchstens fruchtbare Lösungsansätze produzieren könnte⁶⁾). Das Wort "Synektik" stammt aus dem Griechischen und bedeutet "das Zusammenfügen von verschiedenen, scheinbar zusammenhanglosen Elementen"⁷⁾.

-
- 1) Vgl. dazu auch eine Liste praktischer Erfindungen, die durch "Brainstorming" ermöglicht wurden, bei McPherson, J. H., *Structured Approaches to Creativity*, a.a.O., S. 11.
 - 2) Vgl. dazu näher Whiting, Ch. S., a.a.O., S. 115 ff. und Gregory, C.E., a.a.O., S. 200. Schlagwortartig läßt sich diese Technik als "Massen-Brainstorming" - im Gegensatz zum beschriebenen Gruppen-"Brainstorming"- kennzeichnen.
 - 3) Vgl. dazu näher Whiting, Ch. S., a.a.O., S. 118 f. Beim "Reverse Brainstorming" soll vor allem Kritik an bestehenden Produkten provoziert werden; insbesondere sollen noch nicht bemerkte, fiktive ("fancied") Schwächen durch das "Reverse Brainstorming" aufgedeckt werden, um dann z. B. Änderungen vornehmen zu können, bevor die Konkurrenz dazu zwingt.
 - 4) Vgl. dazu näher Rohrbach, B., *Kreativ nach Regeln*, in: *absatzwirtschaft*, Nr. 19/1969, S. 73 ff. Bei diesem Verfahren produzieren 6 Gruppenmitglieder je 3 Lösungsvorschläge zu einem genau definierten und schriftlich niedergelegten Problem. Diese ersten Ansätze werden dann 5 mal von den jeweils anderen Mitgliedern weiterentwickelt. Dieses detailliert strukturierte Verfahren hat u. a. den wichtigen Vorteil, daß eine gleichzeitige Anwesenheit der Gruppenmitglieder am gleichen Ort nicht nötig ist.
 - 5) Vgl. Gordon, J. J., *Synectics - The Development of Creative Capacity*, New York 1961.
 - 6) Vgl. Barron, F., *The Psychology of Creativity*, a.a.O., S. 104.
 - 7) Rohrbach, B., *Synektik hilft Probleme lösen*, a.a.O., S. 40.

Ausgangspunkt des synektischen Verfahrens ist wiederum die eingehende Analyse eines vorgegebenen Problems, wobei dies gegebenenfalls mehrmals umzuformulieren und neu zu definieren ist¹⁾. Anschließend wird dieses Ausgangsproblem schrittweise verfremdet, wobei man sich soweit vom ursprünglichen Problem entfernt, daß sich völlig neue und zunächst einmal auch für das gegebene Problem irrelevant erscheinende Gesichtspunkte ergeben²⁾. Das wesentliche Kennzeichen synektischen Vorgehens ist dabei die systematische Verwendung von Analogien, und zwar sowohl, um Unbekanntes und Schwerbegreifliches in der Problemstellung leichter vorstellbar, vertrauter zu machen, als auch, um aus Analogien dann später fruchtbare Lösungsansätze abzuleiten³⁾. Man simuliert durch Synektik praktisch einen normalerweise unbewußt ablaufenden Assoziations- und Kombinationsprozeß durch ein operationales, strukturiertes Verfahren⁴⁾.

Der Synektik werden in der Praxis eine Fülle außerordentlich wertvoller Problemlösungen zugeschrieben⁵⁾.

Zur dritten Gruppe von Verfahren zur gezielten Stimulierung von Kreativität wird hier einerseits die Verwendung von "Drogen" verschiedenster Art (z. B. von Kaffee, Alkohol, Meskalin, LSD) sowie der Einsatz von Hypnose, Yoga und ähnlichen Methoden andererseits zusammengefaßt. Obwohl ein kontrollierter

1) Vgl. Rohrbach, B., Synektik hilft Probleme lösen, a.a.O., S. 40.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. dazu besonders eine kurzgefaßte Übersicht über die neun Stufen des synektischen Prozesses und die vier verschiedenen Analogieformen bei McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, a.a.O., S. 5 ff.

4) Vgl. Rohrbach, B., Synektik hilft Probleme lösen, a.a.O., S. 40.

Vgl. ferner auch McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, a.a.O., S. 5: "The mechanisms are used to move information that has been stored in the subconscious mind to a conscious level".

5) Vgl. dazu besonders McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, a.a.O., S. 8 und Alexander, T., Synectics: Inventing by the Madness Method, in: Fortune, August 1965, S. 168.

Einsatz der meisten dieser "Hilfsmittel" nach Ansicht der mit dieser Thematik beschäftigten Autoren sehr vielversprechend ist¹⁾, soll dieser Problembereich jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden, da die Nebenwirkungen der meisten dieser Hilfsmittel heute erst unzureichend geklärt sind und zu wenig gesteuert werden können, so daß ihre breite Anwendung z. B. in Unternehmen heute wohl noch nicht befürwortet werden kann. Das bedeutet jedoch in keiner Weise, daß nicht einzelne Personen auch im betrieblichen Alltag bereits in starkem Maße von einzelnen dieser Hilfsmittel Gebrauch machen.

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Haefele, J. W., a.a.O., S. 163 f.: "One other aid needs research, and that is the use of mild drugs to aid rapport with the unconscious, or promote a tendency to dissociated thought. This idea should not be shocking. Such drugs are widely used already in the form of tobacco, alcohol, and coffee. But mild dosages of modifications of lysergic acid diethylamide might improve rapport with the unconscious; and intelligent use of a derivative of mescaline might serve to promote hypnagogic imagery and shackle the judicial faculty during a period of creative effort".

Zur Kreativitätsstimulierung durch Drogen vgl. besonders Barron, F., *The Psychology of Creativity*, a.a.O.; Leary, T., *The Effects of Test Score Feedback on Creative Performance and of Drugs on Creative Experience*, in: *Widening Horizons in Creativity*, a.a.O., S. 87 ff.; Löbsack, Th., *Die unheimlichen Möglichkeiten oder Die manipulierte Seele*, Düsseldorf - Wien 1967, S. 121 ff.; Jünger, E., *Annäherungen*, Stuttgart 1970; Kipphoff, P., *Bilder mit und ohne LSD*, in: *Die Zeit* vom 25. 4. 1969, S. 19.

Zur Bedeutung der Hypnose für die Stimulierung von Kreativität vgl. z. B. Landau, E., a.a.O., S. 88. Vgl. außerdem einen ausführlichen Untersuchungsbericht über zahlreiche Experimente auf diesem Gebiet von Bowers, K. S. und Bowers, P. G., *Hypnosis and Creativity. A theoretical and empirical rapprochement*, Department of Psychology, University of Waterloo (Kanada), Research Report No. 11 vom 10. 7. 1970.

Zur Bedeutung von Yoga für die Stimulierung von Kreativität vgl. z. B. Leary, T., a.a.O., S. 93: "Three thousand years before Freud or Wundt, detailed methods were devised for the systematic expansion of consciousness. There are five major forms of Yoga, all designed to provide nongame control of consciousness".

3. DIE WERBLICHE KREATIVITÄT

Nach der ausführlichen Darstellung der Grundlagen genereller Kreativität kann nun untersucht werden, was spezifisch werbliche Kreativität ist und welche Bedeutung ihr für die Werbewirkung zukommt. Trotz ständigen Gebrauchs des Kreativitätsbegriffes besteht in der Werbepraxis und auch in großen Teilen der Fachliteratur nur eine sehr unzulänglich differenzierte Kenntnis des Wesens werblicher Kreativität. Daraus folgt dann wiederum eine weitgehend unkritische und oberflächliche Einschätzung der Bedeutung werblicher Kreativität, so daß sie ebenso schnell als alles entscheidender Wirkungsfaktor "glorifiziert" werden kann (wie es z. B. während des gerade abklingenden Kreativitäts-"Booms" in der Werbung geschah), wie nach derartiger Überschätzung die Gefahr besteht, daß sie ähnlich ungerechtfertigt als eine bloße "quantité négligeable" verkannt wird. Eine sachlich angemessene Bewertung der Bedeutung von Kreativität für die Werbewirkung ist aber nur auf der Grundlage einer detaillierten Wesensanalyse spezifisch werblicher Kreativität sinnvoll.

Diese Wesensanalyse bildet außerdem zugleich die Basis für die dann in Punkt 4. folgende Untersuchung der Beeinflussung und Steuerung eben dieser werblichen Kreativität durch Unternehmen.

Vor der Analyse des Wesens werblicher Kreativität muß jedoch noch präzisiert werden, was in dieser Arbeit unter Werbung verstanden wird.

31. Werbung als "Marketing-Kommunikation"

In den Konzeptionen von Gutenberg und von Nieschlag ist Absatzwerbung¹⁾ eines der absatzpolitischen Instrumente, die von Unternehmen im Rahmen des "Marketing-Mix" eingesetzt werden, um die absatzpolitischen Ziele des Unternehmens zu erreichen²⁾. Werbung hat dabei die Aufgabe, den Markt über die Leistungsbereitschaft, die Eigenart und die Abgeltung der Leistungen von Unternehmen zu informieren³⁾, d. h. Werbung ist zuständig für die Kommunikation⁴⁾ vom Unternehmen zum Markt. Das Wesen der Absatzwerbung wird demnach von zwei Komponenten geprägt: den Marketing- und den Kommunikationsaspekten⁵⁾.

Die Marketing-Komponente prägt das Wesen von Werbung vor allem insofern, als die Werbung - im Zusammenwirken mit den anderen Instrumenten - letztlich darauf abzielen muß, den Absatz von Gütern und/oder Dienstleistungen von Unternehmen zu steuern. Darüber hinaus bedeutet das "integrative Konzept", das nach heutiger Auffassung erst wirkliches Marketing ausmacht⁶⁾,

-
- 1) Diese Arbeit beschränkt sich aus forschungsökonomischen Gründen auf den Bereich der Absatzwerbung. Zur Abgrenzung von Werbung, Wirtschaftswerbung und Absatzwerbung vgl. Behrens, K. Chr., Begrifflich-systematische Grundlagen der Werbung, in: Handbuch der Werbung, hrsg. von K. Chr. Behrens, Wiesbaden 1970, S. 4.
 - 2) Zur Konzeption des "absatzpolitischen Instrumentariums" vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 8. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1966, S. 48 ff. Vgl. außerdem die differenziertere Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums von Nieschlag in: Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 117. Vgl. auch ebenda, S. 319 ff. über die Konzeption des "Marketing-Mix".
 - 3) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 267.
 - 4) Als "Kommunikation" wird dabei die Übermittlung von Informationen jeder Art verstanden. Vgl. Luhmann, N., Kommunikation, soziale, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 831. Vgl. auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 551: "Die Übermittlung einer Information oder Nachricht von einem Sender an einen Empfänger wird als Kommunikation bezeichnet".
 - 5) Vgl. dazu besonders auch Johannsen, U., Die Werbeerfolgskontrolle, GFM-Schriftenreihe, Hamburg 1969, S. 27 ff.
 - 6) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 38.

daß Werbung als integrativer Bestandteil der Marketing-Gesamtstrategie immer auch von den Gegebenheiten und Entscheidungen im Bereich der anderen absatzpolitischen Instrumente abhängt (die sie allerdings auch wiederum selbst beeinflusst). Werbung kann also im Rahmen des Marketing keine autonomen Zielsetzungen verfolgen, sondern dient allein der Erreichung des Gesamt-Marketingziels von Unternehmen (wobei dieses Marketingziel wiederum aus der Gesamtzielsetzung von Unternehmen abzuleiten ist¹⁾).

Neben dieser "Beschränkung" der Werbung durch das Marketingkonzept weist die moderne Auffassung vom Marketing als "konsequent marktbezogener Unternehmungspolitik"²⁾ werblicher Kommunikation andererseits aber auch eine besonders umfassende Rolle zu: Wenn Bezugspunkt aller absatzpolitischen Maßnahmen die Interessen, Wünsche und Sorgen der Verwender und Verbraucher sind³⁾, wird Kommunikation mit diesen Marktpartnern zu einer *conditio sine qua non* für die Realisierung jeder Marketingstrategie. Kommunikation vom Unternehmen zum Markt muß daher ebenso umfassend konzipiert werden wie die neuere Auffassung der "Marketingforschung"⁴⁾, durch die sich das Unternehmen über alle relevanten Marktdaten informiert. Werbung wird deshalb oft auch als "Sprachrohr des Marketing" bezeichnet⁵⁾.

Das Wesen der Absatzwerbung kann deshalb nach Auffassung zahlreicher Autoren nicht mehr allein in der traditionellen Funktion des spezifischen Einzel-

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Schnötzing, P., Über den Werbeerfolg, seine Abhängigkeit vom Werbeziel und die Problematik seiner Ermittlung, Berlin 1970, S. 25 ff. Vgl. auch Portugall, V., Die Rolle der Absatzwerbung bei der Festigung und Veränderung von Konsumgewohnheiten, Diss. München 1971, S. 20 ff.
 - 2) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 31.
 - 3) Vgl. ebenda, S. 33 f.
 - 4) Vgl. dazu besonders ebenda, S. 422 f.
 - 5) Vgl. ebenda, S. 269. Vgl. auch Messing, H. W., Standort und Standpunkt, in: absatzwirtschaft, Nr. 11/1969, S. 40, wo Messing von der Werbung auch als dem "Extrakt des Marketing" spricht.

instruments gesehen werden, sondern muß auch die wesentlich umfassendere, generelle Kommunikationsfunktion berücksichtigen; d. h. "Werbung" umfaßt nach dieser Ansicht nicht allein die "klassischen" Werbeaktivitäten (wie Planung, Gestaltung und Durchführung der Anzeigen-, Film-, Funk-, Fernseh- und Plakatwerbung), sondern erstreckt sich letztlich auf die Kommunikationsaspekte sämtlicher absatzpolitischer Instrumente¹⁾. Auch wenn eine solche weite Definition der Werbung insbesondere im Hinblick auf die in der Praxis notwendige Aufgabenteilung zwischen einzelnen absatzpolitischen Instrumenten problematisch ist, so erkennt man doch auch in der Werbepraxis immer deutlicher, daß aus der fundamentalen Bedeutung der Kommunikation im Marketing der Werbung ein wesentlich weiterer - heute allerdings noch nicht eindeutig festgelegter - Aufgabenkreis zufällt als es die rein betriebswirtschaftlich-instrumentelle Definition vermuten läßt.

Da diese verstärkte Herausstellung der Kommunikations-Komponente der Werbung auch für die Darstellung der Kreativitätsthematik besonders nützlich ist, soll den folgenden Ausführungen auch keine primär aus der instrumentalen Funktion abgeleitete Definition von Werbung zugrunde gelegt werden²⁾. Selbst wenn es heute noch keine konsistente Theorie der Werbung gibt, die alle ihre psychologischen, soziologischen, wirtschaftswissenschaftlichen und anderen Aspekte vereint, sind doch vor allem interdisziplinäre Kommunikationsmodelle geeignet, das Wesen von Werbung besser zu erfassen³⁾.

-
- 1) Vgl. dazu auch Haseloff, O. W., Werbung in der Industriegesellschaft von morgen, in: ZV und ZV, Nr. 6/1970, S. 174: "Werbung muß gemeinsam mit PR (Public Relations, A. d. V.) betrieben werden und mit allen absatzpolitischen Förderungsmaßnahmen einschließlich Vertreterschulung ... Kommunikationsprozesse, langfristig und zugleich flexibel schon mit der Produktion geplant, zusammen mit dem Ausdenken von Neuem - das ist Marketing der Zukunft!".
 - 2) Wie Haseloff betont, sind derartige, lediglich um einige psychologische Aspekte "angereicherte", für Einzelzwecke "synthetisierte" Definitionen unzulänglich für die Wesensbestimmung von Werbung. Vgl. dazu näher Haseloff, O. W., Kommunikationstheoretische Probleme der Werbung, in: Handbuch der Werbung, a.a.O., S. 157 f. und die dort begründete Kritik an den vielfach gebräuchlichen Definitionen von Seyffert und von Behrens. (Zitierweise dieses Aufsatzes von Haseloff im folgenden: Kommunikations-theorie).
 - 3) Vgl. ebenda, S. 157 und S. 160. Vgl. auch Johannsen, U., a.a.O., S. 29 ff.; Kroeber-Riel, W., Wie Werbung Konsumenten macht, in: Wirtschaftswoche, Nr. 5/1971, S. 33.

Die zwei zentralen Merkmale von Kommunikation sind dabei: die Übermittlung von Nachrichten und die hierdurch zustande kommende Steuerung von Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensentscheidungen. Diese beiden Aspekte - die Information und die Steuerung - kennzeichnen auch Werbung¹⁾. Werbung erweist sich damit "als eine Sozialtechnik, die menschliches Verhalten unter Ausschluß negativer Sanktionen wie Drohung oder Zwang mit den Mitteln der Kommunikation zu steuern unternimmt"²⁾.

Zur Kennzeichnung der heutigen Auffassung von Werbung, die als zentrale Aspekte einerseits die Integration der Werbung in das Marketinggesamtkonzept und andererseits die gegenüber früheren Auffassungen wesentlich umfassender und betont interdisziplinär verstandenen Kommunikationsaspekte herausstellt, wird Absatzwerbung zunehmend häufiger als "Marketing-Kommunikation" bezeichnet³⁾. In enger Anlehnung an Haseloff⁴⁾ kann "Marketing-Kommunikation" dann wie folgt definiert werden:

"Marketing-Kommunikation" ist geplante öffentliche Kommunikation zum Zweck einer absatzpolitisch wirksamen Information, Persuasion und Entscheidungssteuerung.

Als Träger von Information und Persuasionssymbolik fungiert dabei das "Kommuniqué" (die "Werbebotschaft")⁵⁾, das Produkt werblicher Kreativität.

1) Vgl. Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 158.

2) Ebenda.

3) Vgl. dazu z. B. Messing, H. W., a.a.O., S. 37 ff. Vgl. auch die Ausführungen des Leiters der deutschen Foote, Cone und Belding-Werbeagentur über die Weiterentwicklung der Agentur zur "Marketing-Kommunikations-Agentur" bei: chw., FCB: Spezialagentur in Vorbereitung, in: werben und verkaufen, Nr. 12/1971, S. 2.

4) Vgl. Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 158.

5) Vgl. ebenda. Unter einer "Werbebotschaft" wird in dieser Arbeit entsprechend der umfassenderen Auffassung von Werbung als "Marketing-Kommunikation" jedes Communiqué für den Markt verstanden, d. h. neben Anzeigen und Prospekten z. B. auch das "point of purchase" (POP)-Werbemittel, das Produkt- und Packungsdesign, aber auch ein einzelner Slogan oder Markenname.

32. Das Wesen werblicher Kreativität

Nach der ausführlichen Analyse des Wesens genereller Kreativität erübrigt es sich, hier nochmals solche Einzelheiten zu wiederholen, die auch für werbliche Kreativität gelten. In den folgenden Punkten wird deshalb lediglich auf Merkmale eingegangen, die spezifisch werbliche Kreativität kennzeichnen.

Die Charakterisierung des Wesens werblicher Kreativität erfolgt dabei zweckmäßigerweise nach einem gegenüber dem Grundlagenteil leicht modifizierten Schema. Während in der Kreativitätsliteratur generell zunächst ein - oft auch "zielloser" - Prozeß beschrieben wird, der im günstigen Fall zu einem kreativen Produkt führt, müssen in der Werbung Produkte geschaffen werden, die bestimmte Eigenschaften aufweisen müssen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Der Prozeß, der zu solchen Lösungen führt, wird deshalb in diesem Kapitel erst nach der Analyse der relevanten Produktmerkmale behandelt.

321. Das Produkt werblicher Kreativität

Im Bereich der Werbung gibt es zahlreiche geistige "Produkte", zu deren Erzeugung besondere Kreativität nötig ist¹⁾: so z. B. für die "Umsetzung" der Ergebnisse der Marketingforschung in eine möglichst wirksame Werbestrategie, für die aus dieser Basisstrategie zu entwickelnde sogenannte "kreative Strategie"²⁾ und für die "Umsetzung" dieser "kreativen Strategie" in eine mög-

1) Vgl. dazu auch Punkt 324.

2) Als "creative strategy" - oder auch als "copy strategy" bezeichnet man in der Werbepaxis die werbliche Grundaussage, die den "künstlerisch" Kreativen (wie z. B. Textern und Grafikern) als Richtschnur für die Gestaltung der einzelnen Werbebotschaften dient. Einen ähnlichen Tatbestand meint wohl auch Seyffert, wenn er von der "tragenden Idee" in der Werbung spricht. (Vgl. Seyffert, R., Werbelehre - Theorie und Praxis der Werbung, Erster Band, Stuttgart 1966, S. 273).

lichst "kongeniale" Mediastategie¹⁾. Für die Analyse der Merkmale werblich-kreativer Produkte empfiehlt es sich jedoch, ein einzelnes Produkt exemplarisch zu betrachten. Dies ist zumal deshalb sehr gut möglich, weil es ein Produkt gibt, das weitgehend auch die kreativitätsrelevanten Aspekte aller "Produkte" im werblichen Bereich mit in sich einschließt: das werbliche Kom-muniqué, die Werbebotschaft als "Destillat" und Endprodukt werblicher Arbeit²⁾.

Bei der Analyse der kreativitätsrelevanten Merkmale von Werbebotschaften muß nun erneut eine für das Wesen werblicher Kreativität sehr bezeichnende Änderung gegenüber dem Grundlagenteil vorgenommen werden: Während dort - wie allgemein in der Kreativitätsliteratur üblich - als primäre Kennzeichen kreativer Produkte "Neuheit" und "Originalität" untersucht wurden, muß das werbliche Produkt primär "brauchbar", "wirksam" sein, das heißt, es muß fest vorgegebene Ziele erfüllen³⁾.

Ohne daß im Rahmen dieser Arbeit näher auf die Vielzahl und Vielfalt von in der Praxis relevanten werblichen Zielsetzungen eingegangen werden müßte⁴⁾, kann man jedoch als generell gültiges Ziel aller Werbebotschaften bezeichnen, Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Umworbenen in ökonomisch wirksamer Weise zu bestätigen (zu festigen) oder zu verändern⁵⁾. Haseloff schreibt daher:

-
- 1) Als "Medien" bezeichnet man in der Werbung die verschiedenen "Werbe-träger", die die Werbebotschaften an das Publikum "herantragen". Vgl. dazu auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 289.
 - 2) Vgl. dazu auch Schörcher, F. H., Die Determinanten der Unternehmung und ihre Ausprägung bei der Werbeagentur, Diss. München 1970, S. 108.
 - 3) Vgl. den vorangehenden Punkt 31.
 - 4) Vgl. dazu näher z. B. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 295 ff.
 - 5) Vgl. Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 158. Haseloff spricht dort allerdings nur von der Änderung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Daß auch der Festigung bzw. Bestätigung dieser Phänomene ganz erhebliche Bedeutung zukommt, ist von Portugal erst kürzlich erneut besonders herausgestellt worden. Vgl. Portugal, V., a.a.O.; vgl. dort insbesondere S. 26 ff.

"Ein 'optimales' werbliches Kommuniké übersetzt die Ziele des Werbenden so in Inhalte und Bedeutungen, daß sich der Empfänger der Botschaft spontan diesen Fremdziele entsprechend verhält, um eigene Ziele zu erreichen und persönliche Bedürfnisse zu befriedigen. Wirkungsoptimal ist eine Gestaltung werblicher Kommunikés weiterhin, wenn sie die Botschaft in eine den Kommunikanten verständliche und von ihnen als überzeugend erlebte textliche und bildliche 'Sprache' zu bringen vermag¹⁾.

Diese für werbliche Produkte unumgängliche Ausrichtung auf die Verständnissvoraussetzungen, die Mentalität und die Interessenlagen der anvisierten "Zielgruppe"²⁾ bedeutet nun, daß von "werblicher Kreativität" überhaupt nur gesprochen werden kann, wenn die Werbebotschaft von den Umworbenen verstanden und "akzeptiert" wird³⁾. Auch hier zeigt sich dabei ein ganz wesentlicher Unterschied zu genereller Kreativität, da dort sehr wohl auch Produkte kreativ sein können, wenn (noch) niemand außer ihrem "Schöpfer" sie versteht⁴⁾.

Aufgrund der Priorität des Merkmals "Wirksamkeit" müssen auch die weiteren Merkmale kreativer Produkte im Bereich der Werbung stets mit Blick auf ihren Beitrag für die Erfüllung der gesetzten Ziele untersucht werden. Für das Merkmal "Neuheit" bedeutet das zum Beispiel, daß die vom Verfasser im Fall genereller Kreativität als ausreichend befürwortete subjektive Neuheit⁵⁾ nicht ausreicht, um ein werbliches Produkt als kreativ zu bezeichnen. Bezugspunkt für die "Neuheit" einer Werbebotschaft ist vielmehr vor allem die Zielgruppe der Umworbenen.

Dieser strikte Bezug der "Neuheit" auf die Zielgruppe bedeutet andererseits aber auch, daß ein werbliches Produkt auch dann als "neu" bezeichnet werden kann, wenn es für eine bestimmte Zielgruppe neu ist - selbst wenn es der rest-

1) Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 187 f.

2) Zum Begriff der "Zielgruppe" vgl. näher z. B. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 293.

3) Das Verstehen und Akzeptieren der Werbebotschaft muß hier nicht bewußt, sondern kann auch durch unbewußte "Aufnahme" geschehen.

4) Vgl. Punkt 21121.

5) Vgl. ebenda.

lichen Umwelt bereits seit langem bekannt wäre. Auch wenn man einen Augenblick zögern mag, die "Übertragung" von schon in anderen Umwelten eingeführten Produkten als kreativ zu bezeichnen, muß man doch im Fall der Werbung bedenken, daß auch eine solche "Imitation" woanders erfolgreicher Lösungen nur in seltenen Fällen erfolgreich, d. h. "wirksam" ist; nämlich nur dann, wenn jemand "kreativ" erkennt, daß ein bestimmtes werbliches Kommuniké - meist zu einem ganz anderen Zeitpunkt und leicht modifiziert - von einer anderen Zielgruppe erneut als höchst "neuartig", "originell" etc. empfunden wird¹⁾.

Auch die "Originalität" werblicher Produkte muß im Hinblick auf die umworbene Zielgruppe gesehen werden: "Gags", Verfremdungen und "Überraschungen" sind bei Werbebotschaften nur dann als wirkungsförderlich anzusehen, wenn sie die intendierte Gesamtzielsetzung optimal unterstützen. Sigl schreibt deshalb: "Bei der Verwendung von Gags in der Werbung heißt das, daß sie die gewünschte Wirkung nur dann erzielen, wenn sie den Produktnutzen dramatisieren, nicht aber, wenn sie ohne thematischen Bezug lediglich Aufmerksam-

1) Daß eine solche "Imitation" oder "Adaptation" nicht grundsätzlich als "unkreativ" bezeichnet werden kann, zeigen auch die beiden folgenden Beispiele: So sind zahlreiche "bahnbrechende" kreative Produkte nichts anderes als "Imitationen" von "Naturprodukten". (Vgl. dazu z. B. den Hinweis bei McPherson, J. H., *Structured Approaches to Creativity*, a. a. O., S. 17 f. über die "Imitation" des Orientierungsmechanismus der Fledermäuse bei der Entwicklung des Radarsystems. Diese "Imitation" natürlicher Vorgänge für technische Problemlösungen bildet sogar die Grundlage einer eigenen, im Rahmen dieser Arbeit nicht näher beschriebenen Kreativitäts-"Technik", der sogenannten "Bionik". Vgl. dazu z. B. Rohrbach, B., *Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?*, a. a. O., S. 32).

Eine andere, sehr gelungene und wohl unbestreitbar als kreativ zu bezeichnende "Imitation" ist auch in der "Übernahme" einer in der Gesamtbevölkerung sehr populär gewordenen Anzeige der Bundesbahn zu sehen, wobei die grafische Präsentation ebenso wie der Slogan "Alle reden vom Wetter. Wir nicht" für ein gesellschaftskritisches Plakat verwendet wurde, das als einzige "Änderung" die im Bild gezeigte Eisenbahn durch die Köpfe von Marx, Engels und Lenin ersetzte.

keit erregen"¹⁾. Besondere Originalität führt leicht dazu, daß sich der bloß "illustrative" Teil einer Werbebotschaft verselbständigt und daß die Werbung dann "eigenwertig wird und in die Nähe eines Kunstwerkes, einer Karikatur oder eines zweckfreien Wortspiels rückt"²⁾.

Eine kreative Werbebotschaft darf in der Regel auch nichts "vorbildlos Neuartiges und Einzigartiges" darstellen, da sie dann von der Umwelt möglicherweise überhaupt nicht verstanden³⁾ - oder zumindest nur sehr verzerrt aufgenommen wird:

"Je kühner und kreativer eine Werbebotschaft den durch den Charakter des beworbenen Produkts gesetzten Erwartungs- und Interessenrahmen der Umworbenen überschreitet, um originell, überraschend und zuwendungsauslösend zu sein, umso geringer wird jedenfalls die Wahrscheinlichkeit, daß die Werbebotschaft im Prozeß der selektiven Wahrnehmung zutreffend, also ihrem Produktbezug entsprechend kategorisiert und verstanden wird"⁴⁾.

Diese Gesichtspunkte verdeutlichen, warum der bekannte amerikanische Werbepraktiker Rosser Reeves von der Originalität als dem "allergefährlichsten Wort in der Werbung" spricht⁵⁾.

Anzumerken ist hier schließlich auch, daß über der Forderung nach "Neuheit" und "Originalität" der Werbebotschaften nicht vergessen werden darf, daß diese Botschaften auch "gelernt" werden müssen, um zu wirken⁶⁾. Die Krea-

-
- 1) Sigl, H., Bärte machen Meinung - Über die Bedeutung von Meinungsbildnern und Mitläufern, in: absatzwirtschaft, Nr. 21/1970, S. 23.
 - 2) Haseloff, O. W., Wie konventionell darf Werbung sein?, in: absatzwirtschaft, Nr. 18/1968, S. 91.
 - 3) Vgl. Hirte, K., Das Risiko gehört dazu, in: Der Volkswirt, Nr. 7/1969, S. 28.
 - 4) Haseloff, O. W. in einem Vortrag auf dem IAA-Kongreß 1968, zitiert nach: rd., Gefahren der Kreativität, in: werben und verkaufen, Extra-Service zum IAA-Kongreß in Berlin 1968, S. 2.
 - 5) Vgl. Reeves, R., Wirkungsgesetze der Werbung (Reality in Advertising), Broschüre des Kindler-Verlages, München 1962, S. 100.
 - 6) Vgl. dazu auch S. 186.

tivitäts-"Glorifizierung" der vergangenen Jahre machte viele Praktiker glauben, daß nur ständig neue und "überraschende" Werbung Erfolg haben könne. Wie Rosser Reeves an mehreren empirischen Beispielen illustriert, zerstört zu oft wechselnde und mit immer neuen Einfällen aufwartende Werbung jedoch sogar meist jeden nachhaltigen Effekt der Werbung¹⁾. Selbst wenn eine Marke Gefahr läuft, als völlig bekannt und "uninteressant" eingestuft zu werden, wird man deshalb in der Regel neben der Kommunikation von neuen Aspekten immer auch konstante Elemente beibehalten, um eine "Penetration" bei den Umworbenen zu erreichen.

Auch bei der "Eleganz" als viertem Merkmal kreativer Produkte gelten im werblichen Bereich einige besondere Aspekte. So ist die "Eleganz" von Werbebotschaften nicht wie im Fall generell kreativer Produkte ein lediglich den Kreativitätsgrad kennzeichnendes Merkmal, sondern eine unbedingt notwendige Voraussetzung jedes "kreativen" Kommunikués. Werbebotschaften können überhaupt nur wirken, wenn die Vielzahl relevanter Ausgangsdaten²⁾ unter Berücksichtigung der vom Unternehmen angestrebten Ziele in einfache und möglichst "geschlossene Gestalten" transformiert wird³⁾. So schreibt Reeves:

1) Vgl. Reeves, R., a.a.O., S. 28 ff.

2) Vgl. dazu näher S. 161 ff.

3) Vgl. dazu auch Bausch, H. H., Der Einfluß der Experimentellen Reklamepsychologie auf die betriebswirtschaftliche Werbelehre - Herkunft und Grenzen herkömmlicher psychologischer Grundannahmen, Diss. Mannheim 1965, S. 186 f.: "Der psychische Niederschlag der Gesamtheit aller von der Werbung ausgehenden Einflüsse verdichtet sich nach Meinung maßgeblicher Autoren zu einem Erlebnis ausgesprochen komplexqualitativen Charakters. Die Teilbeschaffenheiten der Werbung wirken nicht isoliert, sondern verschmelzen zu einer Erlebniseinheit mit dem Kennzeichen hoher Integriertheit. Die dadurch ermöglichte stärkere Beeinflussung des Gesamterlebnisses vom Detail her macht die Homogenität sämtlicher im Rahmen eines werblichen Beeinflussungsversuchs wirksamen Faktoren erforderlich, d. h. er darf keine widersprüchlichen Teilganzenheiten enthalten".

Vgl. dazu ferner auch die wichtigsten "Gestaltgesetze" bei Jacobi, H., Werbepsychologie - Ganzheits- und gestaltpsychologische Grundlagen der Werbung, Wiesbaden 1963, S. 33 f.

"Große Werbung verschmilzt wie im Brennglas alle Komponenten zu einem Werbebrennpunkt"¹⁾.

Die "Eleganz" besteht dabei einmal darin, die Werbebotschaft sowohl "einfach", wie aber trotzdem auch sehr "gehaltvoll" zu gestalten. Eine "einfache" Werbebotschaft ist nötig, damit die Umworbenen die werbliche Aussage trotz der sie bestürmenden Informationsflut relativ mühelos und möglichst eindeutig dechiffrieren und auch prägnant speichern können²⁾.

Trotz der "Einfachheit" muß jede Werbebotschaft aber zugleich eine Fülle höchst komplexer Stimuli enthalten, um bei möglichst vielen, interindividuell in jedem Fall noch unterschiedlichen Mitgliedern der Zielgruppe Einstellungen und Verhaltensweisen in der gewünschten Weise zu steuern. Da die Forderung nach einer "einfachen" Endgestalt verbietet, alle relevanten Faktoren explizit in das Kommunikulé aufzunehmen, muß jede Werbebotschaft die Übermittlung umfangreicher und komplexer Inhalte vor allem durch besonders "gehaltvolle", d. h. vielfältige Einstellungen und Verhaltensweisen stimulierende "Zeichen" und "Symbole" zu erreichen versuchen³⁾.

1) Reeves, R., a.a.O., S. 34.

2) Vgl. dazu auch Kroeber-Riel, W., a.a.O., S. 34: "Die Sprache der Werbung versucht, vereinfachte Denkformeln auf die Konsumenten zu übertragen, um ihnen ihre Orientierung in der Warenwelt zu 'erleichtern'". Zum notwendigen Grad der "Einfachheit" in Abhängigkeit von Verständnisvoraussetzungen und Interessenlage der Zielgruppe vgl. Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 191.

3) Zur Definition von "Zeichen" und "Symbolen" vgl. näher Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 166 ff. Vgl. ferner auch Rabbow, A., dtv-Lexikon politischer Symbole, München 1970, vgl. dort z. B. S. 5: "Jedes Symbol birgt einen - oft sehr vielschichtigen - Bewußtseinsinhalt, eine stark komprimierte Aussage. ... Dieses ruft beim Beschauer, sofern er mit dem geistigen Hintergrund des betreffenden Symbols vertraut ist, Assoziationen und Reaktionen, Zustimmung oder Ablehnung hervor". Vgl. dazu auch Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 169: "Kennzeichnend für alle Symbole ist ... ihr hoher emotional-affektiver Stimulationswert". Vgl. allerdings auch die wichtigen Hinweise Haseloffs (ebenda) über die aus der Vieldeutigkeit und gruppenspezifischen Abhängigkeit von Symbolen resultierenden "Gefahren" bei der Verwendung von Symbolen.

Die Transformation aller für die Werbewirkung relevanten Faktoren in "einfache" und "geschlossene" Gestalten bedeutet zugleich, daß die kreative Werbebotschaft immer auch ein gewisses Maß "formaler Eleganz" oder gestalterischer "Harmonie"¹⁾ aufweisen muß, da sonst die immanenten "Gestaltqualitäten" der werblichen Aussage (Problemlösung) den Umworbenen kaum deutlich würden.

Kreative werbliche Produkte sollten außerdem über dieses in jedem Fall notwendige Maß hinaus auch weitere "formale Eleganz" im Sinne ästhetischer Qualitäten haben, da solche ästhetischen Qualitäten einmal besonders geeignet sind, am beworbenen Produkt zunächst nicht interessierte Menschen doch zu einer "Beschäftigung" mit der Werbebotschaft zu "verführen", und da außerdem die ästhetische Eleganz einer Botschaft oft eine "globale" Wert-suggestion bewirkt, die auch auf den beworbenen Gegenstand selbst zurück-wirken kann²⁾.

Auch wenn mit Blick auf die Werbepraxis der letzten Jahre eher vor einer "Verselbständigung" ästhetischer Qualitäten gewarnt werden muß, da diese ganz ähnlich eigenwertiger Originalität nicht optimal für die angestrebte Werbewirkung sind, ist doch die formal elegante Präsentation nicht wie bei anderen Kreativitätsarten ein bloß "fakultatives", sondern ein für werbliche Kreativität wesensnotwendiges Merkmal.

322. Der Entstehungsprozeß werblich-kreativer Produkte

Während im "Grundlagenteil" festgestellt wurde, daß die allgemein üblichen Phasenschemata kreativer Prozesse zunächst wenig geeignet sind, typisch kreative von anderen Denkprozessen zu unterscheiden, gilt diese generelle Aussage doch nicht in gleichem Maße für eine detaillierte Analyse des spezifischen Transformationsprozesses, der zu werblichen Produkten führt.

1) Vgl. S. 41.

2) Vgl. Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 187.

Aber auch unabhängig von der Frage, ob der Entstehungsprozeß werblicher Produkte immer als "kreativer" Prozeß zu bezeichnen ist, ermöglicht die Beschreibung dieses Prozesses in jedem Fall zusätzliche Einblicke in das Wesen werblicher Kreativität.

Im Unterschied zum "Grundlagenteil" ist es in diesem Fall außerdem nötig, neben der Analyse des Vier-Phasen-Schemas den Entstehungsprozeß werblicher Produkte auch als typischen Gruppenprozeß kenntlich zu machen.

3221. Die Phasen des Entstehungsprozesses werblich-kreativer Produkte

In der Vorbereitungsphase des Entstehungsprozesses werblich-kreativer Produkte müssen alle für eine wirkungsoptimale Kommunikation relevanten Daten erfaßt, analysiert und zu ersten Ausgangshypothesen zusammengefaßt werden. Die relevanten Daten lassen sich dabei nach den beiden Komponenten der Werbung, den Marketing- und den Kommunikationsaspekten, gliedern.

Als integrativer Bestandteil des "Marketing-Mix" muß Werbung immer auch die Gesamtmarketingzielsetzung sowie die Ausgangsbedingungen und Vorentscheidungen im Bereich der anderen Marketinginstrumente kennen und in die eigene Problemanalyse integrieren¹⁾.

Außerdem muß werbliche Kommunikation entsprechend der neueren Auffassung des Marketing als systematischer und umfassend fundierter absatzwirtschaftlicher Strategie²⁾ auch selbst auf einer systematischen und umfassend fundierten Ziel-, Bedingungs- und Wirkungsanalyse für den kommunikativen Bereich aufbauen. Das bedeutet vor allem, daß Werbung als Instrument des modernen Marketing sich nicht mehr wie früher darauf beschränken kann,

1) Vgl. Punkt 31.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 31 f.

Werbepbotschaften allein aufgrund "künstlerischer" Begabung und intuitivem Marktgespür zu schaffen, sondern es müssen alle zur Verfügung stehenden Hilfsmittel - und das sind insbesondere die Methoden der Kommunikationsforschung - genutzt werden, um die Gesamtheit relevanter Daten in möglichst objektiver Weise verarbeiten zu können.

Was bedeuten diese Forderungen nun im einzelnen ?

Aus dem Bereich der anderen absatzpolitischen Instrumente muß sowohl die "Informationsseite" wie die "Aktionsseite" dieser Instrumente berücksichtigt werden¹⁾. Die "Informationsseite" bilden dabei die Ergebnisse der Produkt-, Konsum- und Distributionsforschung²⁾. Diese drei Bereiche der Marketingforschung sind in den vergangenen Jahren systematisch weiterentwickelt worden und liefern heute eine große Zahl wichtiger Fakten für die Gestaltung der einzelnen absatzpolitischen Instrumente und die Gesamtmarketingstrategie: so z. B. Daten über soziodemographische und psychographische Merkmale der Konsumenten, über den Funktions- und Geltungsnutzen von Produkten bei bestimmten Zielgruppen, über die Präferenzen der Konsumenten für bestimmte Absatzmethoden, über die Leistungsfähigkeit verschiedener Absatzmethoden etc.³⁾

Trotz immer größerer Zahl und immer verbesserter Qualität derartig erforschter Daten bleiben allerdings weiter ganz erhebliche Informationslücken be-

-
- 1) Zur Aufteilung des Marketing in eine "Informationsseite" (= Marketingforschung) und eine "Aktionsseite" (= "Marketing-Mix") vgl. Stadler, M., Zukunftsaspekte der Werbung im Rahmen des Marketing (I), in: die Anzeige, Nr. 17/1965, S. 18.
 - 2) Die Kommunikationsforschung als vierter Bereich der Marketingforschung wird hier aufgrund der Trennung von Marketing- und Kommunikationsaspekten gesondert angeführt. Vgl. dazu näher die folgenden Ausführungen.
 - 3) Zur Vielfalt der Untersuchungsgegenstände und Untersuchungsmethoden moderner Produkt-, Konsum- und Distributionsforschung vgl. z. B. Crisp, R. D., Absatzforschung, Essen 1959. Vgl. auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 419 ff.

stehen. Dies einmal, weil z. B. zeitliche und finanzielle Gründe eine vollständige Erhebung und Analyse aller relevanten Daten verhindern. Zum andern aber auch, weil viele - und zwar vor allem sogenannte "qualitative" - Informationen (z. B. über die Kaufmotive) mit dem heute vorhandenen Instrumentarium empirischer Sozialforschung noch nicht umfassend und zuverlässig erforschbar sind¹⁾.

Auch in der Vorbereitungsphase des Entstehungsprozesses werblicher Produkte muß deshalb über die Vielzahl empirisch erforschter Marktinformationen hinaus auch eine erfahrungsmäßig-intuitive Selektion und Bewertung der vorliegenden Daten erfolgen²⁾, und es müssen essentielle Informationslücken ebenfalls weitgehend intuitiv geschlossen werden.

Aus dem Bereich der "Aktionsseite" der anderen absatzpolitischen Instrumente werden in der Regel zahlreiche, auch sehr kommunikationsrelevante Bedingungen für die Werbung vorgegeben. Auch wenn immer mehr erkannt wird, wie wichtig eine Abstimmung der den einzelnen Instrumenten eigenen "Gesetze" mit den kommunikativen Erfordernissen ist, ist es doch heute noch immer so, daß die Werbung bei Produkt, Preis, Absatzmethode etc. von vielen fest vorgegebenen Daten ausgehen muß. Dementsprechend kann man dann z. B. kein von den Konsumenten als "alt" eingeschätztes Produkt einfach als "modernes" Produkt kommunizieren wollen, nur weil moderne Produkte kommunikativ erfolgreicher sind, und man sollte auch keine Werbekampagne auf der Vielzahl der Kundendienststationen aufbauen, wenn die Qualität der vorhandenen Stationen als "miserabel" empfunden wird, aber vorerst nicht nachhaltig verbessert werden kann.

1) Vgl. dazu z. B. auch Buzzel, R. D., *Mathematical Models and Marketing Management*, Boston 1964, S. 224: "A major problem in attempting to utilize existing knowledge about human behavior is the relatively 'underdeveloped' state of the behavioral sciences themselves".

Vgl. auch Kühn, R., *Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information*, Bern und Stuttgart 1969, S. 89 f.

2) Vgl. dazu auch Behrens, K. Chr., *Marktforschung*, Wiesbaden 1966, S. 125.

Über diese Ausgangsdaten der "Informations"- und "Aktionsseite" der anderen absatzpolitischen Instrumente hinaus muß dann in besonderem Maße der eigentliche Kommunikationsbereich berücksichtigt werden - hier allerdings nur die "Informationsseite"; denn die "Aktionsseite" soll schließlich erst durch den kreativen Prozeß konzipiert werden.

Auch die Kommunikationsforschung hat während der letzten Jahrzehnte eine ungeheure Fülle von Faktoren analysiert, "die die Übermittlung von Werbebotschaften beeinflussen"¹⁾: So gibt es inzwischen zahlreiche Untersuchungen über die werbliche Wirkung von "thematischer" (d. h. überwiegend rationaler) und "unthematischer" (d. h. mehr emotionaler) Information²⁾, über die "selektive Wahrnehmung"³⁾, über "Gestaltphänomene"⁴⁾, über semantische und syntaktische Wirkungsfaktoren⁵⁾, über das Publikum verschiedener Medien, über kommunikative Grundfunktionen und -wirkungen der verschiedenen Medien⁶⁾ etc. Auch über den Ablauf des gesamten Werbewirkungsprozesses und über seine Einflußfaktoren gibt es zahlreiche empirische Untersuchungen und theoretische Modelle⁷⁾.

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 524.

2) Vgl. dazu insbesondere Bausch, H. H., a.a.O., S. 164.

3) Als "selektive Wahrnehmung" bezeichnet man die Tatsache, "daß der einzelne im allgemeinen nur das wahrnimmt, was seiner Einstellung, seinen Zielen, Bedürfnissen, Interessen und Wünschen entspricht". (Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 302).

4) Vgl. dazu z. B. Jacobi, H., a.a.O., S. 62 ff.

5) Vgl. dazu besonders Teigeler, P., Verständlichkeit und Wirksamkeit von Sprache und Text, Stuttgart 1968.

6) Vgl. dazu besonders Schmidt, W., Werbeträgerforschung und Werbeträgerplanung in der Bundesrepublik, unveröffentlichte Diplomarbeit, München 1966.

7) Vgl. z. B. die sehr anschaulichen Werbewirkungsmodelle bei Wirsing, M., Kreativität und Psychologie in der Werbung. Bericht über einen Vortrag von Stuart H. Britt, in: forschen - planen - entscheiden, Nr. 5/1967, S. 120 f. und bei Haseloff, O. W., Psychologische Beiträge zu einer Theorie der Werbung, in: forschen - planen - entscheiden, Nr. 2/1967, S. 46 ff. Haseloff nennt in seinem Artikel auch mehrere, sich immer erneut stellende faktische Alternativen, die bei der Konzeption werblicher Produkte entschieden werden müssen: z. B. Variation oder Penetration, Motivation über befriedigende Bedarfsdeckung oder über paraöko-

Dennoch bewegt man sich in der Kommunikationsforschung insgesamt auf noch "schwankenderem Boden" als in der Absatzforschung, da sich in der Absatzforschung doch noch weit mehr Tatbestände empirisch zuverlässig erheben lassen als in der Kommunikationsforschung. (Man vergleiche hier z. B. allein die recht präzise Feststellung von Käufern und Verwendern eines Produkts mit der trotz großem Forschungsaufwand längst noch nicht zuverlässig geklärten Feststellung der Leser einer Zeitschrift oder der Betrachter eines Plakates. Auch die Auswirkungen unterschiedlicher Strategien im Bereich der anderen Instrumente sind erkennbarer und bekannter als in der Werbung: man vergleiche dazu z. B. die im Regelfall relativ gut einschätzbare Auswirkung einer aggressiven Preispolitik oder einer Erhöhung des Distributionsgrades mit der weitgehenden Unkenntnis der Wirkungen einer aggressiven Werbekonzeption oder einer Erhöhung des Werbeetats ¹⁾.)

Trotz der heute noch sehr partiellen und auch disparaten Ergebnisse der Kommunikationsforschung muß jedoch - vor allem im Hinblick auf die Werbepraxis - deutlich betont werden, daß erst bei detaillierter Kenntnis der zunächst empirisch erforschbaren Daten eine darüber hinausgehende intuitive Bewertung und Füllung der noch bestehenden Wissenslücken angebracht ist ²⁾.

Es ist nicht Aufgabe dieser Arbeit, die ungeheure Vielzahl und Vielfalt der in der Vorbereitungsphase zu verarbeitenden Daten vollständig aufzuführen. Was hier angedeutet werden sollte, ist lediglich die Breite, die Heterogenität, die Komplexität sowie die begrenzte Qualität empirisch erforschbarer Ausgangsdaten. Im Vergleich zu vielen anderen kreativen Prozessen (z. B. der Entwicklung eines neuen mathematischen Kalküls in der Wissenschaft oder einer neuen Finanzierungskonzeption für ein Unternehmen) müssen in der Vor-

nomische Nutzenfunktionen, originelle (verfremdete, kreative) oder redundante (verständliche) Gestaltung, rationale oder emotionale Argumentation, Bestätigung der Erwartungen des Umworbenen oder Überraschung und Orientierungswechsel (vgl. ebenda, S. 46).

1) Vgl. dazu auch Kroeber-Riel, W., a.a.O., S. 34.

2) Vgl. auch Kühn, P., a.a.O., S. 235.

hereitungsphase des Entstehungsprozesses werblicher Kreativität generell zahlreichere, heterogenere und unsicherere Daten analysiert und verarbeitet werden.

In der Inkubationsphase muß dann die Vielzahl unterschiedlicher Marketingdaten unter Berücksichtigung der werblichen Zielsetzung in Werbebotschaften aus visuellen und/oder verbalen und/oder akustischen Elementen transformiert werden¹⁾. Dazu werden die Strukturen der Ausgangsdaten der Vorbereitungsphase sukzessive gelockert²⁾, Marketingaspekte werden in kommunikativ wirksame Ausdrücke transponiert, es werden Analogien und Assoziationen gebildet, rationale Informationsgehalte werden emotional "aufgeladen", für problematische oder "unattraktive" Aussagen werden Symbole entwickelt, vertraute Ausdrücke werden verfremdet und neu formuliert und es werden ungezählte neue Kombinationen derartig transformierter Elemente produziert.

In der Illuminationsphase schälen sich dann aus dem "Gären" des Inkubationsprozesses erste neue "Gestalten", "Rohfassungen" der späteren Werbebotschaft heraus.

Die Verifikation von Werbebotschaften zielt grundsätzlich nicht primär auf eine Überprüfung der logischen Richtigkeit der werblichen Aussage ab, da dieses Kriterium einmal für viele Elemente einer Werbebotschaft einfach "unzutreffend" ist (insbesondere für viele symbolische Darstellungen), und weil zum anderen für die "Wirksamkeit" des Kommuniqués nicht wissenschaftliche Logik, sondern vielmehr die "Logik" der umworbenen Zielgruppe maßgeblich ist - selbst wenn diese, wie es häufig der Fall ist, wenig logisch ist. Eine Überprüfung hinsichtlich logischer Fehler in der Werbebotschaft ist grundsätzlich

-
- 1) In der Praxis liegen allerdings zwischen der umfassenden Problemanalyse und der Konzeption der Werbebotschaften in der Regel mehrere Zwischenstufen, in denen die Gesamtheit der Ausgangsdaten für bestimmte Zwecke selektiert und "kondensiert" wird. Eine dieser "Zwischenstufen" ist z. B. die schon erwähnte Formulierung einer "kreativen Strategie" (vgl. S. 152).
 - 2) Vgl. Schober, R., Daten zur kreativen Lösung - Probleme bei der Identifikation mit der Zielgruppe, in: werben und verkaufen, Nr. 13/1968, S. 10.

nur insoweit nötig, als sich die Zielgruppe (oder andere relevante Personen) an logisch "unsauberen" Aussagen stören könnte(n).

Andererseits ist eine sorgfältige Verifikation werblich-kreativer Produkte wohl in dem Sinne notwendig, als überprüft werden muß, ob das Kommuniké alle wesentlichen, vorgegebenen Elemente in sich enthält und ob die Werbebotschaft entsprechend den heute bekannten Wirkungs-"Gesetzen" konzipiert ist.

Neben dieser speziellen Art von Verifikation kommt dann vor allem der Elaboration der Werbebotschaft besondere Bedeutung zu, da wirksame Kommunikation immer auch in hohem Maße von einer formal eleganten Ausarbeitung und Präsentation der Lösung abhängt. Für die Elaboration von Werbebotschaften werden dabei vor allem "handwerklich-technische" Fertigkeiten der Texter und Grafiker vorausgesetzt.

3222. Der Entstehungsprozeß werblich-kreativer Produkte als individueller und als Gruppenprozeß

Werbebotschaften wurden schon weit vor dem seit einigen Jahren stark propagierten Prinzip des "Teamwork" regelmäßig durch eine Zusammenarbeit in "Gruppen" produziert. Solche "kreativen Gruppen" in der Werbung bestanden dabei zunächst meist aus einem Texter und einem Grafiker, da verbale und grafische Begabung sich offensichtlich meist in unterschiedlichen Individuen findet, so daß die Werbebotschaft, die im Normalfall erst durch eine Kombination beider Fertigkeiten entsteht, auch erst durch die kreative "Ko-Produktion" von Texter und Grafiker zustandekommt. Dabei kann es sich nicht um eine bloß additive Kombination textlicher und grafischer Elemente handeln; eine "geschlossene Gestalt" aus beiden Elementen kann nur entstehen, wenn die "Gruppe" von Texter und Grafiker zu einer wirklichen Produktions-"Einheit" wird, die ähnlich "kongenial" produziert wie ein einzelnes Individuum, das Elemente aus unterschiedlichen Bereichen zu einer kreativen Lösung kombiniert.

Die moderne Konzeption der Absatzwerbung als "Marketing-Kommunikation" hat dann in den vergangenen Jahren zu einer Ausweitung und erheblichen Differenzierung des Prinzips der Gruppenarbeit bei der Produktion von Werbebotschaften geführt: Wenn Werbung ein integrativer Bestandteil systematischen Marketing sein soll, muß auch die Marketingseite durch kompetente und fähige Fachleute vertreten sein, da Texter und Grafiker auch bei noch so umfassender Vorbildung und intuitivem Marktgespür im Regelfall nicht mehr allein in der Lage sind, die Gesamtheit der relevanten Daten aufzubereiten und zu verarbeiten.

In der Werbepaxis werden deshalb werbliche Produkte häufig von Gruppen teilweise beträchtlichen Umfangs geschaffen: Solche Gruppen können z. B. aus Marketingforschern, Marketingberatern, Kommunikationsforschern, Mediaplanern, Fachleuten für die technische Seite der Werbemittel- und Werbeträgerproduktion, Grafikern und Textern sowie Vertretern des kaufmännischen Bereichs der Agentur bestehen¹⁾.

Trotz dieser generellen Feststellung, daß werblich-kreative Produkte heute fast immer durch mehr oder weniger differenzierte Gruppenarbeit entstehen, soll nicht verkannt werden, daß es immer auch einige "universelle Begabungen" gibt, die auch heute noch entscheidende Aspekte aller Bereiche beherrschen und die Werbebotschaft durch einen überwiegend individuellen Schöpfungsprozeß erzeugen.

323. Kreative Individuen in der Werbung

Es ist beim heutigen Stand des Wissens nicht möglich, differenzierte und substantielle Aussagen über typische Persönlichkeitsmerkmale kreativer Individuen in der Werbung zu machen. Zwar wäre einerseits denkbar, daß die im "Grundlagenteil" getroffene Feststellung, daß bei der Gesamtheit aller kreativen Individuen keine einheitliche, kreativitätstypische Persönlichkeitsstruktur nachweisbar ist, im Bereich der Werbung nicht im gleichen Maß gilt, da die

1) Vgl. dazu näher auch Punkt 44221.

kreativen Individuen in diesem (engeren) Bereich sich doch wesentlich ähnlicher sein könnten als es die Gesamtheit kreativer Individuen aus allen möglichen Tätigkeitsbereichen ist.

Andererseits wurde aber schon im vorangehenden Punkt 3222. deutlich, daß zur Erzeugung der Werbebotschaft eine ganze Reihe von Spezialisten beitragen, die sich doch ganz erheblich zumindest in ihrer Ausbildung und Denkschulung, ihren Fertigkeiten und ihrer sozialen Orientierung unterscheiden. Man muß daher davon ausgehen, daß es nicht sinnvoll ist, von einem einzigen Typ des kreativen Individuums in der Werbung zu sprechen.

Abgesehen von zahlreichen Einzelbeobachtungen von Werbepraktikern über einzelne "typische" Unterscheidungen zwischen diesen verschiedenen Spezialisten¹⁾ gibt es jedoch bis heute keinerlei fundiertes Material über unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen z. B. von Grafikern, Textern, Marketingforschern und Marketingberatern²⁾.

Für die spätere Ableitung von Kreativitätsbedingungen müssen daher weitgehend die im Punkt 232. angeführten, generell relevanten Merkmale kreativer Individuen zugrunde gelegt werden.

324. Arten und Grade von Kreativität

Wie die vorangehenden Punkte bereits gezeigt haben, sind für die Produktion kreativer Werbebotschaften nicht nur verschiedene Arten "künstlerischer"³⁾

1) Vgl. S. 48 über bestimmte Unterschiede zwischen Textern und Grafikern.

2) Auch die kürzlich erschienene empirische Arbeit von Künzel, R., Der Werbefachmann, Eine empirische Studie zur Entstehung neuer Berufspositionen, Stuttgart 1970, unterscheidet nicht zwischen den hier interessierenden kreativen Spezialisten.

3) Zur Frage, inwieweit es sich hier um "künstlerische" Kreativität handelt, vgl. auch Punkt 325. Vgl. auch Kotler, Ph., a.a.O., S. 249, der die von einem Werbetexter verlangte Kreativität als überwiegend "ästhetische" bezeichnet, die sich allerdings nur im Rahmen des "problem-solving framework" des Marketing frei entfalten darf.

Kreativität (z. B. die überwiegend verbal-"künstlerische" des Texters und die überwiegend visuell-"künstlerische" des Grafikers") wichtig, sondern auch Denkleistungen anderer Marketing- und Werbefachleute. Obwohl in der Werbepaxis bislang meist nur die "künstlerisch" produktiven Individuen als "Kreative" bezeichnet werden, weist Kotler sehr zu Recht darauf hin, daß auch diese anderen Fachleute typisch kreative Leistungen erbringen müssen, wenn eine wirkungsoptimale kreative Werbebotschaft entstehen soll¹⁾.

Ohne daß hier versucht werden sollte, die Arten von Kreativität, die dabei von den nicht-"künstlerischen" Koproduzenten der Werbebotschaft verlangt wird, detailliert zu analysieren, erkennt man doch, daß es sich dabei um in mehreren Aspekten unterschiedliche Kreativitätsarten handelt: So kann man z. B. die Kreativität der Marketing- und Kommunikationsforscher schlagwortartig als eine überwiegend sozial-wissenschaftliche bezeichnen, die der sogenannten "Kontakter"²⁾ als überwiegend "unternehmerische" und die der Marketingberater als Mischung aus sozialwissenschaftlicher und unternehmerischer Kreativität. Alle diese Fachleute müssen aber außerdem immer auch in einem bestimmten Ausmaß "künstlerisch"-kreativ begabt sein, da sonst nur eine nebeneinander ablaufende, vielfach konfliktäre, nie aber die "kongeniale" Produktion von Werbebotschaften möglich wäre, die unabdingbare Voraussetzung für die Vereinigung aller Aspekte zu einer kreativen "Gestalt" ist.

Festzuhalten bleibt demnach, daß der Terminus "Kreativität in der Werbung" neben der meist allein darunter verstandenen "künstlerischen" Kreativität (Schörcher spricht hier von der "Kreativität im engeren Sinne"³⁾) auch meh-

1) Vgl. Kotler, Ph., a.a.O., S. 246 ff. Vgl. auch Schörcher, F. H., a.a.O., S. 107. In Erkenntnis dieser Tatsache hat sich inzwischen auch der frühere "Art Directors Club", in dem führende deutsche Werbe-"Künstler" vereinigt waren, in "Conceptors Club Deutschland" (CCD) umbenannt, in den heute z. B. auch Marketing-"Konzeptionisten" aufgenommen werden. (Vgl. dazu z. B.: O. V., Neue Positionsbestimmung des Art Directors, in: absatzwirtschaft, Nr. 8/1971, S. 73).

2) Zum Begriff und zur Funktion des "Kontakters" vgl. näher Punkt 44221.

3) Vgl. Schörcher, F. H., a.a.O., S. 108.

rere weitere Kreativitätsarten ("Kreativität im weiteren Sinne"¹⁾) umfaßt, wobei alle diese Kreativitätsarten jedoch immer nur Komponenten des letztendlich zur Werbebotschaft führenden kreativen Produktionsprozesses sind - der, wie erwähnt, in Ausnahmefällen ja auch in ein- ein und demselben Individuum stattfinden kann.

Unterschiedliche Grade von Kreativität manifestieren sich in der Werbung ähnlich wie im Fall genereller Kreativität. So kann man den Kreativitätsgrad von Werbebotschaften durch den Grad wirkungsförderlicher "Neuartigkeit", "Originalität" und "Eleganz" der werblichen Aussage erfassen und den Kreativitätsgrad der "künstlerisch"-kreativen Individuen durch die Qualität und die Quantität der geschaffenen Werbebotschaften²⁾. Neben der - auch in der Werbepraxis sehr relevanten - Qualität kommt dabei im Fall werblicher Kreativität aber auch der Quantität der Produktion große Bedeutung zu, da die Praxis regelmäßig auch auf eine große Zahl mittelkreativer Produkte angewiesen ist (das sind oft z. B. "einfache" Informationsprospekte und anderes Verkaufsförderungsmaterial).

Aus der Tatsache, daß einerseits bei einer Fülle werblicher Produkte eine relativ begrenzte Kreativität ausreicht, und daß andererseits aber selbst höchste Kreativität im werblichen Bereich immer an den Verständnisvoraussetzungen, Einstellungen und Bedürfnissen breiterer Zielgruppen ausgerichtet sein muß, folgert nun Gerken - und er findet sich dabei mit vielen Kritikern der Werbung in Übereinstimmung, daß Kreativität in der Werbung in Wirklichkeit nur eine "Pseudokreativität" ist, "da der echte, problemlösende Inhalt der Werbung außerordentlich gering ist"³⁾. Die OTW - Werbeagentur, deren Ge-

1) Vgl. Schörcher, F. H., a.a.O., S. 108.

2) Eine Kennzeichnung des Kreativitätsgrades über den Kreativitätsprozeß ist aus den schon im "Grundlagenteil" angeführten Gründen (vgl. Punkt 21121.) nicht sinnvoll.

3) Gerken, G., Motivation und Wahrnehmung, in: Lookout 4, Studienhefte OTW, Berlin, o. J., S. 41.

schäftsführer Gerken ist, behauptet deshalb in einer Eigenanzeige, daß "wirklich kreative Werbung" in Wirklichkeit erfolglose Werbung ist¹⁾.

In der Tat wird hier auf einen ganz wesentlichen Aspekt werblicher Kreativität verwiesen, der insbesondere während des vergangenen Kreativitäts-"Booms" in der Werbung oft übersehen - oder auch verschwiegen - wurde. Andererseits ist aber auch Gerkens Polemik vor allem eine neue, effektheischende "Masche"²⁾. Nach den Erkenntnissen der neueren Kreativitätsforschung bedeutet "Kreativität" gerade nicht mehr allein "höchste" Kreativität, sondern unter diesem Terminus werden sehr wohl auch mittlere Ausprägungsgrade dieses Phänomens erfaßt. Insofern zeugt es also vor allem von einer überholten "elitären" Kreativitätsauffassung, wenn Kreativität in der Werbung pauschal als "Pseudokreativität" bezeichnet wird. Der durch die strikte Orientierung an der Umwelt der Zielgruppe begrenzte Grad von "Neuheit", "Originalität" und "Eleganz" in der Werbung kennzeichnet vielmehr eine ganz spezifische Art von Kreativität³⁾.

-
- 1) Vgl. eine Eigenanzeige der OTW - Werbeagentur in: werben und verkaufen, Nr. 8/1969, S. 21.
 - 2) Daß diese Abwertung von Kreativität in der Werbung als "Pseudokreativität" vor allem eine "effektheischende Masche" ist, zeigt sich auch darin, daß gerade die OTW-Werbeagentur einer der "lautesten" Propagandisten des Kreativitäts-"Booms" war und mit dieser Abwertung genau dann begann, als die Masse der Konkurrenten ebenfalls mit besonderer kreativer Leistungsfähigkeit zu renommieren suchte.
 - 3) Diesen in der Werbung unumgänglich einzuhaltenden, spezifischen Grad von Kreativität sollte man auch nicht - wie es häufig vorschnell geschieht - aus einer "elitären", ethisch-normativen Position heraus diskriminieren. So "einfach" ist auch die im werblichen Bereich verlangte Kreativität nicht, wie Kritiker oft unterstellen: So ist es z. B. durchaus eine verdienstvolle Aufgabe, "revolutionäre" Produkte (wie z. B. den Wankelmotor) durch geeignete kommunikativ wirksame Kreativität einem überwiegend traditionell eingestellten Publikum nahezubringen. Und selbst im anderen Extrem, wo nur begrenzt vorhandene oder durch Gewöhnung "verflachte" Produktvor-teile dem Publikum unter immer neuen Aspekten kommuniziert werden, sollte man berücksichtigen, daß es auch volkswirtschaftlich nicht sinnvoll ist, wenn Produkte so schnell "sterben", wie es in einer "Überflußgesellschaft" leicht geschieht, obwohl die "alten" Produkte zumindest bei rationaler Prüfung noch allen Anforderungen gerecht werden. (Vgl. dazu z. B. zahlreiche Versuche aus der jüngsten Vergangenheit, mit denen

325. Zusammenfassung

Während unter dem Begriff der "werblichen Kreativität" bislang meist allein die Kreativität z. B. von Textern und Grafikern verstanden wird (= werbliche Kreativität im engeren Sinne), soll hier unter "werblicher Kreativität" die Gesamtheit der geistigen Leistungen zusammengefaßt werden, die zur Produktion wirksamer und zugleich neuer, origineller und "eleganter" Werbebotschaften nötig sind. Dies geschieht einmal deshalb, weil die moderne Auffassung der Absatzwerbung als "Marketing-Kommunikation" auch eine Erweiterung der traditionellen Vorstellungen von der für Werbebotschaften relevanten Kreativität bedingt. Zum anderen ist diese weitere Kreativitätsauffassung aber auch speziell für diese Arbeit deshalb nötig, weil die im Punkt 4. beabsichtigte Analyse der Beeinflussung und Steuerung werblicher Kreativität nur dann auch einen praxisrelevanten Aussagewert erhält, wenn sie sich auf den gesamten Produktionsprozeß von Werbebotschaften erstreckt.

Man muß sich dabei jedoch bewußt bleiben, daß eine derartig am praktischen Produktionsprozeß orientierte Definition werblicher Kreativität mehrere Arten von Kreativität umfaßt, wobei allerdings auch die Kreativität der Marketing- und Kommunikationsforscher, der Marketingberater etc. immer auch auf die "gestalterische", d. h. die werbliche Kreativität im engeren Sinne hin ausgerichtet sein muß.

Will man diese spezifisch werbliche Kreativität durch eine Abgrenzung von anderen Kreativitätsarten kennzeichnen, so unterscheidet sie sich z. B. von der ebenfalls (z.B. im Bereich von "Forschung und Entwicklung") betriebswirtschaftlich relevanten, typisch wissenschaftlich-technischen Kreativität vor allem durch tendenziell "freiere" und weniger "realitätsverpflichtete" Lösungen¹⁾ -

z. B. die Vorteile völlig "uninteressanter" Produkte wie Milch oder Kartoffeln re-aktualisiert werden sollen). Vgl. dazu außerdem auch Nie-schlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 32 f. (über den Wandel der Konsumentenbedürfnisse) und S. 321 (über "Abnutzungserscheinungen" der Marketingaktivitäten).

1) So kann z. B. ein Werbegrafiker, der die Leichtigkeit eines Anzugstoffes veranschaulichen soll, auch jemanden "auf Wolken gehen" lassen.

sowie durch die Produktion von tendenziell "künstlerischen" Bildern, Texten, Filmen etc. Von typisch künstlerischer Kreativität unterscheidet sich werbliche Kreativität dagegen vor allem durch eine präziser vorgegebene, völlig praxisbezogene Aufgabe, durch eine stärkere Bindung an mehr und präziser vorgegebene Nebenbedingungen - und damit durch eine relativ geringere "Freiheit" der Lösung, sowie durch die strikte Erfordernis, daß die Lösung von einem ganz bestimmten Zielpublikum verstanden und auch "aufgenommen" werden muß.

Werbliche Kreativität wird aus diesem Grund in der Praxis auch häufig als "problemadäquate"¹⁾, "marktgerechte"²⁾, "kontrollierte"³⁾ oder "kommunikationsfähige"⁴⁾ Kreativität bezeichnet.

33. Exkurs: Kreativität im Marketing

Nach Ansicht aller maßgebenden Autoren kommt Kreativität nicht nur in der Werbung, sondern im Bereich des gesamten Marketing eine fundamentale Bedeutung zu⁵⁾. Dies vor allem in zweierlei Hinsicht: Einmal bedarf es großer Erfahrung, besonderen Geschicks und Einfallsreichtums, um aus der Fülle absatzpolitischer Alternativen und möglicher Umweltkonstellationen einige wenige, wirklich sinnvolle Handlungsmöglichkeiten auszuwählen, die dann detailliert auf ihre Relevanz und Wirkung hin überprüft werden⁶⁾. In ähnlicher Weise ist

-
- 1) Vgl. z. B.: o. V., Die Werbe an der Kreativ-Front, w&v - Gespräch mit der Agentur "Die Werbe", in: werben und verkaufen, Nr. 2/1969, S. 21.
 - 2) Vgl. z. B.: be., Werbeagentur Troost in einer Verjüngungskurs, in: Süd-deutsche Zeitung vom 19./20. 4. 1969, S. 27.
 - 3) Vgl. z. B. Johannsen, U., a.a.O., S. 32.
 - 4) Vgl. dazu auch ebenda.
 - 5) Vgl. dazu näher besonders Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 31 f. und S. 74 f.; Kotler, Ph., a.a.O., S. 246 ff.; Dichtl, E., a.a.O., S. 51 ff.; O'Dell, W. F., The Marketing Decision, New York 1968, S. 32 ff.; Gross, H., Neues Wirtschaftsdenken - Erfolg durch Marketing, Düsseldorf - Wien 1967, S. 67 f.
 - 6) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 74 f.

Kreativität auch nötig, um die zahlreichen Wissenslücken zu füllen, die die gesamte "Informationsseite" des Marketing heute noch kennzeichnen¹⁾.

Zum anderen ist Kreativität aber auch deshalb für den gesamten Bereich des Marketing von entscheidender Bedeutung, weil Unternehmen, die sich trotz harter Konkurrenz und trotz ständig wechselnder Wünsche einer "Überflußgesellschaft" im Markt behaupten und diesen möglichst sogar nach eigenen Vorstellungen gestalten wollen, grundsätzlich nicht einfach traditionell bewährte, "korrekte" und allein an rationalen Kriterien orientierte Marktstrategien einsetzen dürfen, sondern ständig versuchen müssen, im Bereich jedes einzelnen absatzpolitischen Instruments wie für die Gesamtstrategie immer wieder neue, originelle und "elegante" Lösungen zu entwickeln²⁾.

Aus diesem Grund könnte man vermuten, daß es sich hier um eine im Wesentlichen gleichartige Problematik und Thematik handelt und sich dementsprechend fragen, warum diese Arbeit auf einen bloßen Teilbereich des Marketing beschränkt wird.

Bei näherer Betrachtung erkennt man jedoch schnell, daß die Kreativitätsproblematik im Bereich der einzelnen Instrumente und für die Gesamtstrategie durch ganz erhebliche Unterschiede gekennzeichnet ist: So sind allein schon "Spielraum" und Bedeutung der Kreativität aufgrund von Umfang, Präzision und Vollständigkeit der zu berücksichtigenden Ausgangselemente, aufgrund der Bindung an rationale und logische Kriterien und aufgrund der "Realitätsverpflichtung"³⁾ der Lösung z. B. bei der Wahl des Standortes oder von Ab-

1) Vgl. Punkt 3221.

2) Vgl. auch Kotler, Ph., a.a.O., S. 246: "The firm is pitted against other firms in a never ending struggle to win the attention and patronage of highly elusive customers. Conventional marketing strategy is likely to lead only to conventional sales results. To achieve exceptional results, companies must develop creative ideas which ... distinguish their offerings from those of competitors".

3) Vgl. dazu das auf S. 172 (Anmerkung 1) gegebene Beispiel.

satzwegen, bei der Sortimentspolitik und in der Werbung außerordentlich verschieden.

Ebenfalls ganz erhebliche Unterschiede zeigen sich ferner auch in der Art der jeweils zu "manipulierenden" Elemente (man denke nur z. B. an die Abwägung von Standortfaktoren, die Variation technischer Produktdetails bei der Produktgestaltung und die "Manipulation" von Worten, Bildern und Tönen in der Werbung) - und damit in der Art der jeweils notwendigen Kreativität.

Derart heterogene Tatbestände bedeuten aber, daß auch daraus abzuleitende Folgerungen vermutlich sehr unterschiedlich sind und entsprechend differenziert werden müssen; dies gilt in besonderem Maße auch für die in dieser Arbeit zentral interessierende Analyse der Beeinflussung und Steuerung von Kreativität durch bestimmte Umwelten. Aus diesem Grund ist es deshalb vorteilhafter, die sowieso bereits sehr komplexe Kreativitätsproblematik auf einen engeren Bereich zu begrenzen, wobei die Werbung sich deshalb anbietet, weil hier sowohl "Spielraum" und Bedeutung der Kreativität besonders groß sind, als auch die Art benötigter Kreativität wenigstens relativ prägnant ist.

Es ist jedoch durchaus auch heute schon erkennbar, daß es nach einigen weiteren Teilanalysen der Kreativitätsproblematik im Marketingbereich später auch sinnvoll sein wird, detailliert zu prüfen, im Bereich welcher absatzpolitischer Instrumente welche Art von Kreativität relevant ist, welche Bedeutung der Kreativität bei der Suche nach optimalen Lösungen zukommt und welche organisatorischen Folgerungen sich aus einem systematischen Einsatz von Kreativität für alle Instrumente ergeben. Eine solche umfassende Untersuchung der Kreativitätsproblematik im Marketingbereich würde jedoch bei dem aktuellen Wissensstand noch nicht zu genügend substantiellen und differenzierten Aussagen führen.

34. Praxisrelevante Verfahren zur Bestimmung werblicher Kreativität

Gegenüber der im Punkt 22. dargestellten Problematik ist die Bestimmung werblicher Kreativität in mehrfacher Hinsicht etwas einfacher: So geht man z. B. grundsätzlich davon aus, daß durch die Transformation von Marketingdaten in "künstlerische" Werbebotschaften immer ein kreatives Produkt entstanden ist und daß derartige Werbebotschaften regelmäßig nur durch kreative Individuen produziert werden. Für die Werbepraxis ist daher das im generellen Fall sehr intensiv erörterte Problem, wann ein bestimmtes Produkt überhaupt kreativ ist, ebenso unerheblich wie die im Falle genereller Kreativität oft diffizile Frage, ob bestimmte Produkte "genial" oder nur "irr" sind; durch die Notwendigkeit, daß jede Werbebotschaft bei einer bestimmten Zielgruppe kommunikativ wirksam sein muß, können für diese Personen unverständliche Kommuniqués grundsätzlich nicht als "werblich kreativ" bezeichnet werden.

Die Werbepraxis ist deshalb vor allem daran interessiert, den Kreativitätsgrad von Werbebotschaften und von Individuen näher zu bestimmen¹⁾, wobei es sich überwiegend um eine Bestimmung eher "mittlerer" Kreativitätsgrade handelt. Allerdings ist bei dem heutigen Stand der Kreativitätsforschung - ebenso wie dem Stand der Werbewissenschaften - auch diese Bestimmung nur in allerersten Ansätzen möglich.

Bei der Bestimmung des Kreativitätsgrades von Werbebotschaften liegt das Hauptproblem darin, geeignete Differenzierungskriterien zu finden, wobei diese zugleich auch möglichst objektiv bestimmbar sein sollten. Noch bis vor wenigen Jahren war es in der Werbepraxis allgemein üblich, den Kreativitätsgrad von Werbebotschaften allein von den "künstlerisch" Kreativen beurteilen zu lassen, wobei diese meist aufgrund sehr undifferenzierter, pauschaler "Ge-

1) Die Bestimmung der Kreativität des Entstehungsprozesses von Werbebotschaften ist für die Werbepraxis weitgehend uninteressant.

schmacksempfindungen" urteilten. Auf diese Weise galt dann in der Werbebranche lange Zeit allein als kreativ, was dem ästhetischen "Empfinden" der "opinion leader" aus führenden Agenturen in den USA und dem eigenen Lande "gefiel".

Eine sachlich angemessenere Bestimmung hat dann seit wenigen Jahren mit der expliziten Berücksichtigung der Marketingkomponente der Werbung begonnen. Auch Textern und Grafikern wurde immer bewußter, daß jede "künstlerische" Gestaltung nur dann einen werblichen Wert hat, wenn sie die vorgegebene Zielsetzung unterstützt, und man begann, die ästhetischen Qualitäten nicht mehr als Selbstwert, sondern immer stärker in ihrer Funktion für die Werbewirkung zu beurteilen. Darüber hinaus verbreitete sich immer stärker die Überzeugung, daß die Kreativität einer Werbebotschaft nicht allein von der - problemgerechten - ästhetischen "Eleganz" abhängt, sondern auch ganz erheblich von der Kreativität der zugrunde liegenden Marketing- und Kommunikationsstrategie¹⁾.

Insofern kann man feststellen, daß die heute in der Praxis meist gebräuchliche Beurteilung von Werbebotschaften durch Wettbewerbs-Jurys oder durch agenturinterne Gremien (z. B. vor der Kundenpräsentation) auch den Kreativitätsgrad von Werbebotschaften angemessener erfaßt als das früher üblich war. Dies zudem auch deshalb, weil aus Marketing- und Kommunikationsfachleuten (inklusive Textern und Grafikern) zusammengesetzte Gremien, die selbst täglich mit differenzierten Kreativitätsaspekten arbeiten müssen, grundsätz-

1) Vgl. dazu auch einen Auszug aus der neuen Konzeption des früheren "Art Directors Club" und heutigen "Conceptors Club": "1. Jede Gestaltung ist abhängig vom Konzept, das die jeweilige Problemlösung erfordert. Gestaltung kann nicht isoliert von der Problemlösung gesehen werden. Das Konzept hat Priorität. Qualitätsziel ist die Übereinstimmung von problemgerechtem Konzept mit der diesem Konzept angemessenen Gestaltung". (Quelle: o. V., Neue Positionsbestimmung des Art Directors, a.a.O., S. 73). Vgl. dazu ferner auch den Kommentar eines Mitinhabers der Team-Werbeagentur über eine Margarineanzeige: "Es ist nicht gut gestaltet, aber es ist brilliant gedacht". (Zitiert nach Stäcker, D., Die Art Directors in Deutschland, in: werben und verkaufen, Nr. 14/1971, S. XVI).

lich auch eine ziemlich kompetente Beurteilung fremder Arbeiten gewährleisten sollten. Andererseits besteht jedoch in einer personell und auch firmenmäßig derart "überschaubaren" und untereinander bekannten Branche die besondere Gefahr, daß persönlich oder geschäftspolitisch motivierte Urteilkriterien über die sachlichen Erwägungen dominieren können.

Trotz des gegenüber früheren Verhältnissen eindeutigen Fortschritts bei der problemadäquaten Bestimmung der Kreativität von Werbebotschaften darf man nicht verkennen, daß der letztendlich wünschenswerte Differenzierungsgrad für eine derartige Kreativitätsbestimmung noch längst nicht erreicht ist. Und dies, obwohl weitere Fortschritte wohl sogar relativ einfach zu erzielen wären: So könnten insbesondere - durch entsprechende Ausschüsse der Verbände oder durch agenturinterne Gremien - Kriterienlisten erarbeitet werden, mit denen die wichtigsten der bei Werbebotschaften relevanten Kreativitätsaspekte erfaßt würden (wie z. B. die Neuheit und Originalität der Kommunikationsstrategie, die Originalität der "tragenden Idee", die Originalität und der "Gehalt" von Symbolen, die formale "Eleganz" der Werbebotschaft). Mit Hilfe solcher expliziter Kriterienkataloge könnte einerseits die auch heute noch vorhandene Tendenz zu vorschnellen Pauschalurteilen weiter abgebaut und der Differenzierungsgrad der Urteile wesentlich verfeinert werden. Zum anderen ließe sich damit vermutlich auch eine erhebliche Präzisierung - und damit Verkürzung - der in der Werbepraxis oft fast endlosen und aufreibenden Diskussionen um die Qualität von Werbebotschaften erreichen, da alle urteilenden Personen lernen müßten, die einzelnen kreativitätsrelevanten Komponenten und Aspekte exakter zu bezeichnen.

Neben der weiteren Differenzierung läßt sich zugleich auch eine stärkere Objektivierung der Kreativitätsbestimmung von Werbebotschaften durch einzelne Methoden der neueren Kommunikationsforschung erreichen: So kann man z. B. mit Hilfe von sprachstatistischen und anderen sprachanalytischen Verfahren die Neuheit, Originalität - und auch Verständlichkeit - von Texten messen¹⁾

1) Vgl. dazu z. B. Geiger, S. und Heyn, W., Informationstheoretische Probleme der Werbung, in: Handbuch der Werbung, a.a.O., S. 117 ff.; Teigeler, P., a.a.O.

(ähnliche Analysen wären in Zukunft auch für einzelne Bildelemente - z. B. Symbole - denkbar); durch die Prüfung der "Gestaltfestigkeit" und durch sogenannte "Anmutungsprüfungen auf aktualgenetischer Basis" kann man die Kongruenz von formalem und inhaltlichem Aufbau (also einen wesentlichen Aspekt der "Eleganz") bestimmen¹⁾; und schließlich lassen sich weitere Aspekte werblicher Kreativität auch durch die Bestimmung psychologischer Wirkfaktoren wie den "Aufforderungscharakter" und die emotionalen "Anmutungsqualitäten" der Werbebotschaft zumindest indirekt erfassen²⁾.

Auch wenn derartige wissenschaftliche Verfahren noch längst nicht perfekt sind und in jedem Fall auch nur sehr begrenzte Komponenten der Kreativität erfassen können, könnte eine systematische Weiterentwicklung dieser Ansätze doch wesentlich dazu beitragen, daß der werbewirkungsoptimale Kreativitätsgrad von Werbebotschaften in Zukunft immer objektiver und exakter bestimmt werden könnte.

Der Kreativitätsgrad von Textern und Grafikern³⁾ wird ex post natürlich wiederum aufgrund früher produzierter Werbebotschaften bestimmt. Auch die Prognose des kreativen Potentials geschieht vor allem anhand der bis dato vorliegenden Arbeiten. Bei Anfängern in Text und Grafik werden einerseits auch frühere, nicht werbliche Arbeiten zur Beurteilung herangezogen; weit maßgebender sind jedoch Probearbeiten, die zu verschiedenartigen werblichen Aufgabenstellungen anzufertigen sind und aus denen dann erfahrene Kreative die Originalität, Sensibilität, Ausdrucksfähigkeit und andere relevante Faktoren zu beurteilen versuchen.

In allen Fällen wird außerdem meist ein intensives Gespräch mit dem Kandidaten geführt, um z. B. auch Informationen über seine Motivation, über bio-

1) Vgl. dazu z. B. Jacobi, H., a.a.O., S. 101 ff.

2) Vgl. dazu z. B. Rosenstiel, L. von, Psychologie der Werbung, Rosenheim 1969, S. 97 - 110.

3) Die Bestimmung der Kreativität der anderen "Marketing-Kommunikations"-Fachleute wird von der Werbepraxis bislang noch fast völlig vernachlässigt.

grafische Daten, über Wissensquantum und -breite, Flexibilität, Vielseitigkeit der Interessen und die erlernten Fertigkeiten zu erhalten. Die Verwendung psychometrischer Verfahren ist dagegen zur Bestimmung des Kreativitätspotentials von Textern und Grafikern nach Kenntnis des Verfassers bislang noch völlig ungebräuchlich.

Im Vergleich zur generellen Problematik ist die Bestimmung der Kreativität von Individuen in der Werbung allerdings weit unproblematischer, da erstens in der Werbung im Regelfall nur "mittlere" Kreativitätsgrade abzuschätzen sind, und da außerdem aufgrund der Tatsache, daß die Kreativität in der Werbung fast täglich unter Beweis gestellt werden muß, die anfängliche Prognose ziemlich schnell - und mit ausreichendem Wahrscheinlichkeitsgrad - bestätigt bzw. widerlegt wird (im Gegensatz z. B. zur Prognose der Kreativität eines Chemikers, der durchaus drei Jahre "solide" wissenschaftliche Leistungen erbringen kann und eventuell dann erst ein bahnbrechendes kreatives Produkt schafft).

35. Zur Bedeutung von Kreativität für die Werbewirkung

Nachdem in den vorangehenden Punkten untersucht wurde, was "werbliche Kreativität" ist - und wie man sie bestimmen kann, sollen nun noch einige Überlegungen aufzeigen, welche Bedeutung Kreativität für eine optimale Werbewirkung hat. Während man in der Werbepraxis einige Jahre lang Kreativität als alles entscheidenden Wirkungsfaktor "glorifiziert" hat (mehr Kreativität führt nach dieser Auffassung automatisch zu mehr Werbewirkung, und ungenügende Werbewirkung wird meist allein mangelnder Kreativität zugeschrieben), wird nun, nach der zwangsweisen Enttäuschung darüber, daß Kreativität dieser Rolle nicht gerecht werden kann, ebenso schnell und unbesehen postuliert, nicht Kreativität, sondern allein wissenschaftlich-exaktes Denken sei der entscheidende Faktor für eine Steigerung der Werbewirkung.

Die Ausführungen des "Grundlagenteils" und die Analyse des Wesens werblicher Kreativität haben jedoch bereits gezeigt, daß eine derartige dichotomische Unterscheidung sowieso unangemessen ist: Werbliche Kreativität, wie sie in dieser Arbeit verstanden wird, baut immer auch auf wissenschaftlichem und systematischem Denken auf und schließt solches Denken auch in die typisch kreative Produktion mit ein.

Eine Analyse der Bedeutung von Kreativität für die Werbewirkung ist daher sehr schwierig. Auch diese Arbeit kann nicht mehr als einige besonders wichtige Gesichtspunkte anführen, die beim heutigen Wissensstand Grundlage einer möglichst sachgerechten Beurteilung sein können. Zu diesem Zweck wird einmal untersucht, in welcher Weise Kreativität einzelne Werbewirkungskomponenten beeinflusst, und zum anderen wird durch eine Art Grenznutzenbetrachtung versucht, den vermutlichen Nutzenzuwachs aus einer weiteren Verbesserung der typisch kreativen Komponenten in der Werbung dem entsprechenden Nutzenzuwachs aus einer weiteren Perfektionierung typisch wissenschaftlich-systematischen Denkens gegenüberzustellen.

Voraussetzung dieser Untersuchung über die Bedeutung von Kreativität für die Werbewirkung ist, daß zuvor kurz geklärt wird, was hier unter "Werbewirkung" verstanden wird.

Als "Werbewirkung" kann man ganz allgemein das "Ergebnis" der Werbung bezeichnen¹⁾, wobei man darunter zweckmäßigerweise aber nur das Ergebnis erfaßt, das im Hinblick auf die werbliche Zielsetzung von Interesse ist²⁾. Auch wenn dieses angestrebte Ergebnis in der Regel letztlich immer ein bestimmter ökonomischer Erfolg (z. B. eine Kaufhandlung) ist, ist doch gerade dieser ökonomische Erfolg normalerweise nicht allein das Ergebnis von Werbung, sondern zugleich auch ein Ergebnis z. B. von außerbetrieblichen Faktoren (wie der Konjunktur) und immer ein Ergebnis des Einsatzes der Marketing-Ge-

1) Vgl. Schnötzing, P., a.a.O., S. 43.

2) Vgl. dazu auch Behrens, K. Chr., Absatzwerbung, Wiesbaden 1963, S. 106.

samtstrategie. Aus diesem Grund läßt sich das ökonomische "Ergebnis" von Werbung, die ökonomische Werbewirkung, nur in seltenen Ausnahmefällen isolieren und exakt erfassen.

Um dennoch sowohl für praktische Belange wie für theoretische Überlegungen untersuchen zu können, von welchen Einflußfaktoren die Werbewirkung abhängt, untersucht man häufig allein die sogenannten "außerökonomischen"¹⁾ Ergebnisse der Werbung, und das sind vor allem die dem ökonomischen Erfolg vorgelagerten psychologischen Wirkungen der Werbung bei den umworbenen Personen²⁾. Da die Analyse dieser psychologischen "Ergebnisse" zugleich auch der in dieser Arbeit besonders betonten interdisziplinären Betrachtung der Werbung entgegenkommt, soll deshalb im Mittelpunkt der weiteren Untersuchungen über die "Werbewirkung" vor allem der psychologische Wirkungsprozeß stehen, der als notwendige Voraussetzung der letztlich angestrebten ökonomischen Werbewirkung angesehen wird³⁾.

Auch diese psychologische Werbewirkung ist allerdings kein einheitlicher, phänomenologisch eindeutig nachweisbarer Tatbestand, sondern vielmehr ein komplexer Prozeß, von dem heute nur Teilphänomene bekannt sind. Aus der Vielzahl der von verschiedenen Autoren (je nach konkreter Zielsetzung und je nach Zugehörigkeit zu einer psychologischen Schule) erforschten Komponenten der Werbewirkung sollen hier nur die folgenden untersucht werden: Wahrnehmung und Aufmerksamkeit, emotionale Wirkungen, Überzeugung, Lernen und Erinnerung⁴⁾. Wie man schnell erkennt, sind alle diese psychologi-

1) Zum Begriff der "außerökonomischen" Werbewirkung vgl. besonders Behrens, K. Chr., Absatzwerbung, a.a.O., S. 106.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. dazu auch Lucas, D. B. und Britt, St. H., Messung der Werbewirkung, Essen 1966, S. 33.

4) Diese Komponenten der psychologischen Werbewirkung wurden aus Arbeiten verschiedener Autoren zusammengestellt, da sich an ihnen die verschiedenen Aspekte der Wirkung von Kreativität auf die Werbewirkung besonders gut veranschaulichen läßt. Zur Einordnung dieser Phänomene in verschiedene Modelle des Wirkungsprozesses vgl. Lucas, D. B. und Britt, St. H., a.a.O., S. 33; Johannsen, U., a.a.O., S. 12 ff.; Seyffert, R., a.a.O., S. 118; Schnötzing, P., a.a.O., S. 63 f.

sehen Phänomene in der Realität eng miteinander verbunden, bedingen sich gegenseitig und überschneiden sich auch¹⁾; zudem handelt es sich um ein allgemein gültiges Schema, während im konkreten Einzelfall den verschiedenen Komponenten je nach angestrebtem Werbeziel ein höchst unterschiedliches Gewicht zukommen kann²⁾ (z. B. kann für kurzfristige Zielsetzungen das Lernen und Erinnern ziemlich irrelevant sein).

Für die Erreichung von Wahrnehmung und Aufmerksamkeit³⁾ sind die kreativitätskennzeichnenden Merkmale von Werbebotschaften geradezu fundamentale Voraussetzung. Neben anderen Faktoren geht ein mitentscheidender Einfluß für "erfolgreiche" Wahrnehmung vor allem von den "Gestaltfaktoren" der Werbebotschaft aus⁴⁾. Die Forderung nach einer möglichst geordneten "Gestalt" oder einer hohen "Kongruenz der Reizkonfiguration"⁵⁾, die die verschiedenen Stimuli der Werbebotschaft als Einheit oder Gruppierung erleben läßt, deckt sich dabei völlig mit dem Merkmal der "Eleganz" als Kennzeichen kreativer Werbebotschaften. Schon definitionsgemäß umfaßt diese "Eleganz" dabei sowohl das Erfassen aller für ein bestimmtes Werbeziel relevanten Faktoren, wie aber auch die formal "elegante" Präsentation aller "anklingenden" Faktoren⁶⁾.

-
- 1) Anzumerken ist hier außerdem, daß die oben genannten Komponenten keinesfalls als sukzessive Stufen des Werbewirkungsprozesses aufzufassen sind - wie es z. B. die frühere elementenpsychologische Auffassung mit der AIDA (attention - interest - desire - action) - Formel unterstellte. Die Verknüpfung aller heute diskutierten Komponenten zur gesamten Werbewirkung ist bislang noch weitgehend ungeklärt.
 - 2) Vgl. auch Schnötzing, P., a.a.O., S. 84.
 - 3) Wahrnehmung und Aufmerksamkeit sind nicht gleiche Tatbestände. Vgl. dazu z. B. Seyffert, R., a.a.O., S. 119 und S. 138.
 - 4) Vgl. dazu näher z. B. Jacobi, H., a.a.O., S. 66 ff. Vgl. auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 447.
 - 5) Vgl. Wirsing, M., a.a.O., S. 120 f.
 - 6) Vgl. S. 158.

Wenn Werbung im Sinne werblicher Zielsetzungen wirken soll, darf sie in der Regel jedoch nicht nur einfach "irgendwie" wahrgenommen werden (das kann z. B. auch unterschwellig geschehen), sondern sie muß möglichst auch ein bestimmtes Maß an Aufmerksamkeit des einzelnen Umworbenen erregen. Angesichts der Informationsflut, die heute den Menschen bestürmt¹⁾, und angesichts der für jede Wahrnehmung relevanten individuellen Einflußfaktoren (wie persönlichen Einstellungen und Erwartungen)²⁾ müssen deshalb neben einer "anziehenden" Gestalt vor allem die Neuheit und Originalität des Kommunikqués den "Überraschungswert" bzw. die "Information"³⁾ bewirken, die den "Schutzwall" der "selektiven Wahrnehmung" jedes Individuums⁴⁾ überwindet, so daß sich der Umworbene auch wirklich mit der Werbebotschaft auseinandersetzt.

Diese durch Neuheit und Originalität der Werbebotschaft bewirkte Aufmerksamkeit ist jedoch ein sehr zweischneidiges Schwert, da zwar einerseits ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit unerläßliche Voraussetzung jeglicher Werbewirkung ist⁵⁾, da andererseits aber jedes Zuviel an Aufmerksamkeit die gesamte Werbewirkung auch wieder höchst negativ beeinflussen kann⁶⁾. Da jedoch aus diesem Grund das "geeignete" Maß von Neuheit und Originalität schon im Rahmen der Definition werblich-kreativer Produkte festgelegt wurde⁷⁾, kann man auch diese beiden Merkmale als grundsätzlich notwendige und erheblich wirkungsförderliche Faktoren bezeichnen.

-
- 1) Vgl. dazu näher z. B. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 302; Haseloff, O. W., Psychologische Beiträge zu einer Theorie der Werbung, a.a.O., S. 47.
 - 2) Vgl. dazu näher z. B. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 447.
 - 3) Vgl. dazu näher Haseloff, O. W., Kommunikationstheorie, a.a.O., S. 165 (Punkt 5).
 - 4) Zur "selektiven Wahrnehmung" vgl. näher z. B. Rosenstiel, L. von, a.a.O., S. 116; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 302 (vgl. auch S. 163 dieser Arbeit). Vgl. ferner auch Wirsing, M., a.a.O., S. 121: "Man nimmt nicht 'alles' wahr, was einem in der Welt begegnet, sondern Wahrnehmung ist ein Auswahlprozeß. Nur das wird wahrgenommen, was unter dem Gesichtspunkt einer bestimmten kognitiven und motivationalen Struktur des Wahrnehmenden relevant ist".
 - 5) Vgl. Seyffert, R., a.a.O., S. 139, wo Seyffert die Aufmerksamkeitswirkung als einen "Zentrapunkt" der Werbewirkung bezeichnet.
 - 6) Vgl. ebenda, S. 138. Vgl. dazu ferner auch Jacobi, H., a.a.O., S. 58 ff.
 - 7) Vgl. Punkt 321.

Eine weitere wichtige Komponente der Werbewirkung sind die emotionalen Wirkungen, die die Werbebotschaft beim Umworbenen auslöst¹⁾. Die von der Werbung ausgehenden emotionalen Stimuli sind dabei vor allem für die "irrationale" Unterstützung nötig, ohne die keine Werbewirkung zustande kommt. Da alle psychischen Vorgänge von Gefühlsregungen und Gefühlszuständen begleitet werden²⁾, muß die Werbebotschaft versuchen, vor allem solche Anmutungen und Stimmungen bei jedem Umworbenen anzusprechen, die den angestrebten Entscheidungsakt positiv beeinflussen. Für die Erzeugung und Auswahl derartiger affektiver Stimuli spielt Kreativität dabei insofern eine ganz entscheidende Rolle, weil eine Transformation der rationalen, "nüchternen" Ausgangsdaten in emotional wirkende Werbebotschaften überhaupt nur durch eine assoziationsreiche, metaphorische, emotional sensible "Produktion" gelingen kann, und weil vor allem bloß "künstlerische" Kreativität die Gesamtheit der zu verarbeitenden Einzelstimuli in eine harmonische und erneut in ihrer "Ganzheit" emotional wirkende Werbe-"Gestalt" bringen kann. Erwähnt wurde außerdem bereits, daß eine gelungene ästhetische Gestaltung zudem eine indirekte, emotionale Wertsuggestion für den beworbenen Gegenstand bewirkt.

Die Überzeugung als Teilphänomen der Werbewirkung hängt einmal ebenfalls von bestimmten emotionalen Wirkungen ab, die eine Identifikation und "innere Beteiligung" ("involvement") des Umworbenen hervorrufen müssen, zum anderen aber von den mehr rationalen "Argumenten" bildlicher und verbaler Art, die den verschiedenen Bedürfnissen, Einstellungen und Motiven der Umworbenen möglichst "treffend" entsprechen müssen. Neben den emotionalen Stimuli der "eleganten" Gestaltung muß daher vor allem die Originalität der Aussage erreichen, daß einerseits verschiedenartige Individuen über einen ihnen allen gemeinsamen Aspekt angesprochen werden, und daß dieser Aspekt zugleich derart "treffend" für alle ist, daß er auch überzeugend und handlungsstimulierend wirkt.

1) Vgl. Seyffert, R., a.a.O., S. 149; vgl. dort insbesondere eine kurzgefaßte, aber sehr anschauliche Übersicht über die Vielfalt der relevanten Gefühlsfaktoren.

2) Vgl. ebenda, S. 149.

Auch auf das Lernen und Erinnern der Werbebotschaft kann sich Kreativität sehr positiv auswirken, da ein bestimmtes Maß an Neuheit, Originalität und "eleganter Gestalt" eine notwendige Voraussetzung für schnelles Lernen und anhaltendes Erinnern der Kernpunkte der Werbebotschaft ist¹⁾. Ungünstig wirken sich dagegen - ähnlich wie im Fall der Aufmerksamkeitswirkung - extreme Neuheit, Originalität und "Eleganz" aus, da dann die Botschaft - wenn überhaupt - meist verzerrt wahrgenommen und dann auch nur verzerrt oder überhaupt nicht gespeichert wird.

Im Zusammenhang mit dem Lernen und Erinnern von Werbebotschaften ist schließlich auch noch kurz zu prüfen, inwieweit die Kreativität von Werbebotschaften der Forderung nach einer gewissen Kontinuität der Reize²⁾ entgegensteht. Dazu ist zweierlei zu sagen: Erstens ist die Forderung nach Neuheit in der Aussage der Werbebotschaft nicht gleichzusetzen mit dem Problem, wie lange eine zum Zeitpunkt der Entstehung kreative Aussage kommuniziert wird. Wenn bestimmte Gründe verlangen, daß ein kreatives Kommuniké über eine sehr lange Periode kommuniziert wird, ist das lediglich ein zusätzlicher Gesichtspunkt, der zunächst einmal gar nichts über den Kreativitätsgrad dieser Werbebotschaft besagt.

Außerdem wird in der diesbezüglichen Diskussion meist verkannt, daß gerade auch Kreativität sehr nützlich dafür sein kann, um trotz der Forderung nach Kontinuität der Reize Langeweile und Desinteresse bei den Umworbenen zu vermeiden: So kann z. B. eine außergewöhnlich originelle und "elegante" Anzeige trotz oftmaligen Einsatzes immer wieder zu erneuter Wahrnehmung und emotionaler Aktivierung führen. Außerdem widerspricht es in keiner Weise der Kreativität einer Werbebotschaft, wenn bestimmte Grundelemente über Jahre hinweg beibehalten werden, wenn zugleich aber die Gesamtgestaltung durch zusätzliche (kreative) Varianten für eine ständig neu aktivierte Aufmerksam-

1) Vgl. auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 448.

2) Vgl. dazu auch Wirsing, M., a.a.O., S. 121. Vgl. auch S. 156.

keit und neue emotionale Stimuli sorgt. Aus diesem Grund gilt sogar, daß überhaupt nur ein hohes Maß von Kreativität neben der Forderung nach Kontinuität der Reize auch den anderen Wirkungsfaktoren die nötige Stärke verschaffen kann.

Es zeigt sich also, daß die typischen Kennzeichen kreativer werblicher Produkte (wie Neuheit, Originalität und "Eleganz") eine ganz entscheidende Bedeutung für die wesentlichen Teilphänomene der psychologischen Werbewirkung - und damit nach heutiger Auffassung auch für die gesamte Werbewirkung - haben; wesentliche dieser Teilwirkungen können sogar überhaupt nur durch die typisch kreative Gestaltung der Werbebotschaft erreicht werden. Allerdings muß dabei noch einmal darauf hingewiesen werden, daß diese positive Wirkung von Kreativität auf die Werbewirkung nur durch die im Punkt 32. bereits näher spezifizierte "werbliche" Kreativität erzielt werden kann.

Neben dieser theoretischen Ableitung der Bedeutung von Kreativität wäre es natürlich vorteilhaft, wenn man auch empirisch nachweisen könnte, in welchem Maße unterschiedliche Kreativitätsgrade Werbewirkung steigern - oder mindern. Leider fehlen derartige empirische Untersuchungen bislang völlig.

Ein Grund für das Fehlen empirischer Untersuchungen liegt dabei darin, daß beide Variable (der Kreativitätsgrad von Werbebotschaften ebenso wie die Werbewirkung) bis heute empirisch nur unzulänglich bestimmbar sind: Während man den Kreativitätsgrad von Werbebotschaften heute nur in sehr groben Unterscheidungen bestimmen kann¹⁾, gibt es zwar im Bereich der Werbewirkungsforschung zahlreichere und auch relativ präzisere Bestimmungsverfahren; dennoch können auch hier lediglich Einzelphänomene der Werbewirkung analysiert werden, während eine Zusammenfassung dieser Teilergebnisse zur gesamten Werbewirkung heute noch nicht möglich ist²⁾.

1) Vgl. Punkt 34.

2) Zur Problematik der Werbewirkungsforschung vgl. insbesondere Jaspert, F., Methoden zur Erforschung der Werbewirksamkeit, Stuttgart 1963; Lucas, D. B. und Britt, St. H., a. a. O. Vgl. auch die kurzgefaßte Übersicht über die wichtigsten der heute gebräuchlichen Verfahren bei Schnöt-

Dem Verfasser sind jedoch nicht einmal Ansätze zu einer empirischen und operationalen Bestimmung der Abhängigkeit der Werbewirkung von der Kreativität der Werbebotschaft bekannt geworden. Ganz im Gegenteil muß man heute feststellen, daß die in jüngster Zeit immer zahlreicheren Untersuchungen zur Werbewirkungsproblematik den Einfluß unterschiedlicher Kreativität sogar bewußt ausschließen - und sich vielmehr allein um eine Untersuchung der Wirkung von Faktoren wie Anzeigenformat, Farbe, Textmenge etc. einerseits und Faktoren wie der "Werbedosis"¹⁾ und dem Werbebudget andererseits bemühen²⁾. Auch wenn man anerkennen muß, daß der Analyse dieser genannten Einflußfaktoren zu Recht eine gewisse Priorität eingeräumt wird, ist dennoch die völlige Vernachlässigung der Wirkungsanalyse der kreativen Gestaltungsfaktoren sachlich nicht vertretbar. So schreibt z. B. auch Buzzel:

"When it is added that the vast majority of marketing executives believe that message content and presentation are important factors, it is hard to understand the reluctance of model-builders to study these factors"³⁾.

Die "Zurückhaltung" der Praxis bei der empirischen Untersuchung der Abhängigkeit der Werbewirkung von Kreativität erklärt sich sicher einerseits daraus, daß jede auf einigermaßen gültige Ergebnisse abzielende Untersuchung enorm kostspielig wäre.

zinger, P., a.a.O., S. 104 ff. und eine Übersicht über die heute in der Mediaforschung verwandten operationalen Verfahren zur Werbewirkungsmessung in: delta-Marketingforschung, Werbedosis - Werbewirkung, Untersuchung der Response-Funktionen von Anzeigen-Kampagnen im Auftrag der Zeitschriften Hör Zu und Funk Uhr (Konstanz 1970), S. 27 - 31.

- 1) Als "Werbedosis" bezeichnet man die Zahl der Kontakte der Umworbenen mit einer bestimmten Werbebotschaft.
- 2) Vgl. dazu z. B. die auf S. 187 (Anmerkung 1) erwähnte Studie der delta-Marketingforschung, bei der der Einfluß unterschiedlicher Kreativität explizit ausgeschlossen wird (S. 13). Vgl. auch die Untersuchung der Abhängigkeit des Werbeerfolgs vom Werbebudget bei Hilse, H., Die Messung des Werbeerfolgs, Tübingen 1970 und den dort auf S. 4 begründeten Ausschluß der Untersuchung von "qualitativen" Komponenten.
- 3) Buzzel, R. D., a.a.O., S. 223 f.

Zum anderen könnten aber auch objektivere Maßstäbe die heute bei allen "Kreativen" subjektiv vorhandene, äußerst hohe Einschätzung der Kreativität bestenfalls nur bestätigen, möglicherweise aber auch desavouieren. Von seiten der Werbeagenturen vertraut man daher meist lieber weiter auf die verkäuferische Überzeugungskraft der kreativen "Stars", die die Bedeutung von Kreativität im persönlichen Gespräch mit dem werbungstreibenden Unternehmen sehr wirkungsvoll veranschaulichen können. Die Werbungstreibenden, die an sich das größte Interesse an einer objektiveren Beurteilung haben sollten, haben in der Mehrzahl dazu aber wohl noch gar nicht das nötige Problembewußtsein und scheuen selbst im anderen Fall die hohen Kosten, die bei Untersuchungen für ein einzelnes Unternehmen entstehen würden. Auf seiten der werbungstreibenden Unternehmen scheint man zumindest auch für diesen Bereich noch immer als "Schicksal" hinzunehmen, daß man zwar "weiß", daß die Hälfte der Werbeausgaben nutzlos ist, daß man aber eben nicht weiß, welche Hälfte dies ist. Die Werbeträger schließlich, die in den vergangenen Jahren die meiste Grundlagenforschung zur Werbewirkung geleistet haben, haben dagegen speziell an dieser Problematik wenig Eigeninteresse und werden auch kaum wagen, die Werbeagenturen durch eine weitere "Entmystifizierung" der Kreativität zu verärgern.

Nachdem die vorangehenden Ausführungen gezeigt haben, daß werbliche Kreativität zwar eine fundamentale Voraussetzung der Werbewirkung ist, daß Art und Ausmaß dieses Wirkungsbeitrages jedoch heute noch nicht empirisch und differenziert nachweisbar sind, soll die Bedeutung von Kreativität für die Werbewirkung im folgenden noch durch eine Art Grenznutzenbetrachtung weiter verdeutlicht werden.

Zu diesem Zweck soll überlegt werden, ob es eventuell eine "Schwelle" gibt, von der ab Werbewirkung effizienter bzw. rentabler durch zusätzliches wissenschaftlich-systematisches Denken oder besser durch gesteigerte Kreativität erreicht werden kann. Es ist dabei selbstverständlich, daß zunächst einmal sowohl wissenschaftlich-systematisches wie kreatives Denken unum-

gängliche Voraussetzungen eines bestimmten Maßes an Werbewirkung sind, und daß die darüber hinaus angestellte Grenznutzenüberlegung völlig abstrakt ist, da eine dichotomische Unterscheidung beider Denkweisen - wie mehrfach erwähnt - in der Realität nicht möglich ist.

Dennoch steht man auch in der Praxis immer wieder vor dem Problem zu entscheiden, mit welcher Vollständigkeit und Präzision die wissenschaftlich-systematische Basis der Werbung erstellt werden soll, und von wo ab es sinnvoller ist, das wissenschaftlich fundierte "Skelett" vor allem durch Intuition und besondere Einfälle "anzureichern". Dieses Problem läßt sich nicht generell lösen. Einerseits ist unbestreitbar, daß die wissenschaftlich-systematische Basis der Werbung noch derart unvollkommen ist, daß selbst bei einem umfassenden und "perfekten" Einsatz heute bestehenden Wissens wesentliche weitere Aspekte immer noch allein typisch kreativem Denken überlassen werden müssen¹⁾.

Wo nun allerdings die Grenze dafür liegt, ab der eine weitere Perfektionierung der wissenschaftlich-systematischen Komponenten weniger wirkungssteigernd bzw. unrentabler ist als gesteigerte Kreativität²⁾, kann höchstens im jeweiligen Einzelfall - und auch dann nur in grober Annäherung - abgeschätzt werden: z. B. aufgrund einer detaillierten Problemanalyse, die aufzeigt, welche der heute wissenschaftlich bereits erforschbaren Faktoren im konkreten Fall bereits bekannt sind, zu welchen Kosten weitere Daten erhoben werden könnten und wie erfahren und "marktsensibel" demgegenüber die zur Verfügung stehenden Kreativen sind.

Aus der Praxis sind bislang jedenfalls ebenso krasse Fälle bekannt, in denen eine offensichtlich sehr perfektionierte wissenschaftliche Strategie trotz sehr

-
- 1) Vgl. dazu auch Kühn, R., a.a.O., S. 235, der - in einem etwas anderen Zusammenhang - von den "Grenzen alles systematischen Bemühens" spricht.
 - 2) Gesteigerte Kreativität kann man z.B. dadurch erreichen, daß den Kreativen mehr Zeit für ihren Produktionsprozeß zugebilligt wird oder daß bestimmte Aufgaben Individuen mit besonders hohem Kreativitätspotential übertragen werden.

begrenzter Kreativität bei der Umsetzung in die Werbebotschaft zu großen Erfolgen geführt hat, wie man aber auch ähnlich extreme Fälle kennt, wo trotz offensichtlich sehr schmaler wissenschaftlicher Basis durch hohe intuitive Sensibilität, Originalität und eine fast künstlerische Gestaltung über lange Jahre anhaltende Erfolge erzielt wurden. Für beide Fälle sind daneben aber auch eine Fülle von Mißerfolgen aufgrund stark begrenzter Leistung im einen oder anderen Bereich bekannt.

Obwohl diese "Schwelle", ab der eine Verbesserung der typisch kreativen Komponenten wirksamer bzw. rentabler ist als eine Perfektionierung wissenschaftlich-systematischen Vorgehens, hier nicht eindeutig festgelegt werden kann, ist doch einsichtig, daß es wohl tatsächlich eine derartige "Schwelle" gibt, und daß diese im konkreten Einzelfall häufig auch - zumindest angenähert - erkannt werden muß.

Andererseits zeigt sich die besondere Bedeutung von Kreativität für die Werbewirkung am deutlichsten aber wohl darin, daß diese wissenschaftlich-systematische Basis von allen Unternehmen zumindest tendenziell weit einfacher und wesentlich gleichartiger "reproduziert" werden kann als typische Kreativität. Aus diesem Grund kann man generell behaupten, daß der Differentialgewinn¹⁾, den Unternehmen durch ihre Marketing- und Werbestrategie zu erzielen hoffen, ab einer bestimmten - generell nicht festlegbaren - "Schwelle" eher und in größerem Maße durch eine Verbesserung der spezifisch kreativen Komponenten ihrer Leistungen erreicht wird.

Aus diesem Grund wird Kreativität deshalb zu Recht als "Schlüsselfaktor" für eine optimale Werbewirkung bezeichnet²⁾.

1) Zum Begriff des "Differentialgewinns" vgl. z. B. Carell, E., Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 13. Aufl., Heidelberg 1968, S. 374 f.

2) Vgl. dazu z. B. die Ausführungen des Chairman of the Board der Werbeagentur Young & Rubicam, New York, über die zukünftige Rolle von wissenschaftlich-systematischem und von kreativem Denken in der Werbeagentur und sein Resümé: "Our creative inventiveness will continue to be the key

4. DIE BEEINFLUSSUNG UND STEUERUNG WERBLICHER KREATIVITÄT DURCH DIE ORGANISATION "UNTERNEHMUNG"

Wenn werbliche Kreativität aufgrund der vorangehenden Überlegungen als ein Schlüsselfaktor für die Werbewirkung angesehen wird, müssen werbungstreibende Unternehmen¹⁾ bestrebt sein, die für die Erzeugung werblicher Produkte notwendige Kreativität möglichst optimal zu steuern.

Andererseits muß man aber wohl grundsätzlich davon ausgehen, daß werbungstreibende Unternehmen werbliche Kreativität im eigenen Bereich zunächst einmal in vielfältigster Weise ungezielt und unbeabsichtigt beeinflussen; so z. B. durch ihre Gesamtzielsetzung, in der der Erzeugung optimal kreativer Werbebotschaften immer nur eine untergeordnete Mittelfunktion zukommt, durch die auf diese Gesamtzielsetzung ausgerichtete Formalstruktur des Unternehmens etc.

factor in determining the quality of our agency product". (Bond, E. L. jr., The Future of the Agency Business, in: Y & R Continental Bulletin, Brüssel, Nr. 1/1968, o. S.).

Vgl. auch Gross, H., Die Synthese von Effizienz und Kreativität, in: Handelsblatt vom 10. 12. 1970, S. 10: "Lange Zeit galt die Effizienz, im Sinne rationeller Produktion, als der Schlüssel zum Erfolg ... Effizienz ist auch heute notwendig, nur verspricht sie nicht mehr genügend Differentialrenten ... Effizienz ist heute nur noch ein Bein unternehmerischen Erfolgs, so unentbehrlich sie auch bleibt. Ein zweites Bein muß sich hinzugesellen: die Kreativität ... Effizienz führt zu preisumkämpften Gattungsmärkten und zur Gefahr des Ruins ... Kreativität dagegen ... läßt aus Gattungsmärkten ausscheren und schafft Vorzugsmärkte".

Vgl. ferner auch Strauf, H. (Deutsche Bearbeitung), Probleme der Werbung in der modernen Unternehmensführung, Die ANA-Studie über die Zusammenarbeit zwischen Werbungtreibenden und Werbeagenturen in den USA (durchgeführt von Booz, Allen and Hamilton Inc.), Strauf's Werbepraktikum, Essen 1966, S. 44.

- 1) Als "werbungstreibende Unternehmen" bezeichnet man Unternehmen, die zur Unterstützung des Absatzes ihrer Produkte - bzw. zur Erreichung anderer Ziele - Werbung einsetzen. Vgl. Wallmeier, W., Die Werbeagentur als Dienstleistungsbetrieb, Diss. Mannheim 1968, S. 5.

Diese Beeinflussung von Kreativität durch Unternehmen sah man in der Vergangenheit fast ausschließlich darin begründet, daß die Produktionsprozesse (auch die geistigen Prozesse) ebenso wie die Individuen in Unternehmen "organisiert" sind, d. h. einer relativ umfassenden und ins Detail gehenden Ordnung unterworfen werden. Der entscheidende Tatbestand der Beeinflussung von Kreativität durch Unternehmen wurde damit "der Organisation" als einem Teilphänomen der Unternehmung zugeschrieben.

In Wirklichkeit sind es jedoch weit mehr Komponenten der Unternehmung, die Kreativität - positiv oder negativ - beeinflussen: neben den früher fast allein diskutierten "organisatorischen" Sachverhalten wie z. B. der Arbeitsteilung und der hierarchischen Struktur haben z. B. auch die oben schon erwähnten Unternehmensziele, alle möglichen informellen Normen der im Unternehmen beschäftigten Menschen und verschiedenartigste "Anreize" ganz erheblichen Einfluß auf die kreative Leistung von Individuen in Unternehmen.

In dieser Arbeit soll deshalb die Untersuchung der Kreativitätsbeeinflussung - und der daraus abzuleitenden Steuerungsmöglichkeiten - nicht auf die "Organisation" als einem Teilphänomen von Unternehmen beschränkt werden, sondern es soll versucht werden, die Gesamtheit kreativitätsrelevanter Unternehmensmerkmale zu erfassen.

Dieser Absicht kommt nun die neuere Organisationstheorie insofern sehr entgegen, als man auch dort bemüht ist, sich immer mehr von der früheren Partialanalyse zu lösen und statt dessen versucht, alle wesentlichen Merkmale des Gesamtgebildes "Unternehmung" in einem möglichst umfassenden Ansatz zu erfassen. Im Gegensatz zur früheren Auffassung, wonach Unternehmen eine Organisation haben, geht man heute allgemein davon aus, daß Unternehmen selbst eine Organisation sind¹⁾.

Die Grundzüge dieser modernen Organisationstheorie sollen im folgenden Punkt kurz näher erläutert werden.

1) Vgl. dazu z. B. Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. verb. Auflage, Wiesbaden 1970, S. 46 (Zitierweise fortan: Einführung).

41. Die Definition der Unternehmung als "Organisation"

Unter dem Begriff "Organisation" verstand man in der Betriebswirtschaftslehre bis vor kurzem einmal eine bestimmte Tätigkeit im Sinne des "Organisierens" und zum anderen das Ergebnis dieser Bemühungen, das in Zuständen und Institutionen zutage tritt¹⁾, oder wie Gutenberg es formuliert: "diejenige Apparatur ..., die die Aufgabe hat, eine durch Planung vorgegebene Ordnung im Betriebe zu realisieren"²⁾. Damit wird "Organisation" ganz bewußt als ein spezielles Teilphänomen des Gesamtsystems "Unternehmung" definiert³⁾.

Dieses Teilphänomen "Organisation" ist für die Analyse der Kreativitätsbeeinflussung von Unternehmen sicher besonders wichtig, da eine solche "organisatorische" Ordnung dem so ungewissen, individuell verschiedenen, wenig vorhersehbaren und "chaotischen" kreativen Prozeß und dem "unsoziablen" kreativen Individuum schon wesensmäßig fast antipodisch gegenüberzustehen scheint. Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit auch alle wesentlichen Ergebnisse der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie verarbeitet.

Die isolierte Betrachtung eines "organisatorischen" Teilphänomens der Unternehmung führte in der Vergangenheit allerdings dazu, daß unterschiedlichste "Organisationstheorien" eine Fülle meist unzusammenhängender und in erheb-

1) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 16.

2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, 14. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1968, S. 234 (Zitierweise fortan: Die Produktion).

Anmerkung: Auch wenn in diesem Fall die Auffassung Kosiols mit einem Zitat Gutenbergs kombiniert wurde, muß grundsätzlich beachtet werden, daß beide Organisationsdefinitionen in anderer Hinsicht erheblich voneinander abweichen. Vgl. dazu Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, 2. überarb. und erw. Aufl., Berlin 1968, S. 82 f.

3) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 15 ff.; Gutenberg, E., Die Produktion, a.a.O., S. 234.

lichem Maße disparater Ergebnisse vorlegten. So entwickelten z. B. die Vertreter der "klassischen Organisationstheorie"¹⁾ ein überwiegend technisch-mechanistisches, rationales Aussagensystem, in dessen Mittelpunkt sogenannte "Organisationsgrundsätze" wie z. B. das Prinzip der Arbeitsteilung und das "Prinzip der einheitlichen Auftragserteilung" stehen²⁾. Als immer deutlicher wurde, daß diese mechanistische "Ordnung" z. B. fundamentalen Bedürfnissen der meisten im Unternehmen beschäftigten Menschen zuwiderläuft und dadurch die betriebliche Leistung gemindert werden kann, konzentrierten sich vor allem Psychologen und Soziologen der "Human Relations"-Bewegung ("neoklassische Organisationstheorie") fast ausschließlich auf Aspekte des Individual- und Gruppenverhaltens in Unternehmen (und anderen Institutionen)³⁾. Die daraus abgeleiteten Grundsätze einer "humanen" Organisationsgestaltung vernachlässigen wiederum in erheblichem Maße die technisch-ökonomischen Zielsetzungen von Unternehmen⁴⁾.

-
- 1) Die Einteilung der verschiedenen Organisationstheorien in die "klassische", die "neoklassische" und die "moderne Organisationstheorie" stammt von Scott. (Vgl. Scott, W., Organization Theory: An Overview and an Appraisal, in: Journal of the Academy of Management, Vol. 4/ 1961, S. 7 ff.). Diese Einteilung ist nicht allein historisch begründet, sondern kennzeichnet auch eine Schwerpunktbildung der untersuchten Sachverhalte. Auch heute gibt es noch bedeutende Vertreter der "klassischen" Richtung. (Vgl. Staehle, W. H., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden 1969, S. 22).
 - 2) Eine sehr ausführliche Darstellung der "klassischen" Organisationsgrundsätze findet sich bei Massie, J. L., Management Theory, in: Handbook of Organizations, hrsg. von J. G. March, Chicago 1965, S. 390 f. Vgl. dazu ferner Punkt 4222. dieser Arbeit.
 - 3) Vgl. Kirsch, W., Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 1, Wiesbaden 1970, S. 19.
 - 4) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 18.

Trotz der ungeheuren Fülle der von verschiedenen organisationstheoretischen Schulen vorgelegten theoretischen und empirischen Arbeiten bezeichnen Becker und Whisler diese Periode ganz zu Recht als eine "parochial era"¹⁾ der Organisationstheorie.

Erst seit wenigen Jahren versuchen zunehmend mehr Autoren, die bis dato vorherrschende partikuläre Analyse durch eine wesentlich umfassender angelegte Konzeption zu überwinden. Zu diesem Zweck wird erstens der Untersuchungsgegenstand der Organisationsforschung auf das jeweilige Gesamtsystem (z. B. das Unternehmen) ausgedehnt, und es werden zweitens systematisch alle für diese Gesamtanalyse relevanten Wissenschaftsdisziplinen herangezogen. Nach dieser neueren Auffassung sind Unternehmen dann insgesamt eine spezielle Variante zielgerichteter Sozialsysteme (= Organisationen), die sich von anderen Organisationen (wie z. B. der Kirche oder dem Militär) durch ganz bestimmte Charakteristika unterscheiden²⁾.

Die Vorteile einer solchen systemorientierten und betont interdisziplinären Unternehmensdefinition werden heute auch von maßgeblichen Autoren der Betriebswirtschaftslehre anerkannt³⁾.

1) Becker, S. W. und Whisler, Th. L., a.a.O., S. 467. Zum Erkenntnisstand der zahlreichen partikulären Organisationstheorien vgl. auch Staehle, W. H., Kennzahlen und Kennzahlensysteme..., a.a.O., S. 28; ders., Über den Realitätsbezug organisationstheoretischer Modelle, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 1/1971, S. 19 ff. und Nr. 2/1971, S. 80 ff. Vgl. ferner Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967, S. 9 ff.; Kirsch, W., Meffert, H., a.a.O.; March, J. G., Introduction, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. IX ff.

2) Vgl. dazu besonders Etzioni, A., Soziologie der Organisationen, München 1967, S. 12. Vgl. ferner auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 49.

3) Vgl. z. B. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 48; Kirsch, W., Meffert, H., a.a.O., S. 36 f.

Andererseits muß heute aber noch festgestellt werden, daß dieses umfassende Modell bisher nur in allerersten Umrissen entworfen ist¹⁾. Aus diesem Grund kann es auch für diese Arbeit nur eine Art Richtschnur sein, während die einzelnen abzuhandelnden Punkte vorerst doch noch weiter primär aus früheren Partialanalysen abgeleitet werden müssen.

Einen wichtigen Vorteil hat diese neue Organisationsdefinition jedoch bereits gerade auch im Hinblick auf die Kreativitätsthematik, weil nun "automatisch" unter der Problematik der Wechselwirkungen zwischen "Kreativität und Organisation" nicht mehr wie früher nur der Teilaspekt gesehen wird, wonach Kreativität vor allem von der Unternehmens-"Ordnung" beeinflusst wird, sondern daß in Zukunft darunter immer die Gesamtheit der Interdependenzen zwischen den Merkmalen kreativer Prozesse und Individuen auf der einen Seite und der Gesamtheit kreativitätsrelevanter Komponenten zielgerichteter Sozialgebilde auf der anderen Seite zu verstehen ist²⁾.

42. Die Analyse kreativitätsbeeinflussender Merkmale von Unternehmen

Obwohl es das Hauptziel dieses vierten Punktes ist, die Beeinflussung (und Steuerung) werblicher Kreativität durch Unternehmen zu untersuchen, muß die folgende Beeinflussungsanalyse doch zunächst sehr umfassend angelegt werden. Dies vor allem aus zwei Gründen: Zum einen sind Unternehmen eine lebendige "Ganzheit" interdependenter Elemente³⁾, so daß die Erzeugung

1) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 46.

2) Aus forschungsökonomischen Gründen beschränkt sich diese Arbeit im folgenden jedoch auf die Analyse der von der Unternehmung auf Kreativität ausgehenden Wirkungen, d. h. es wird hier nicht untersucht, wie kreative Prozesse und Individuen wiederum das Unternehmen selbst verändern.

3) Vgl. Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, a.a.O., S. 18. Vgl. auch Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 73 f.: "Für unsere Zwecke kann man sagen, ein System müsse als Ganzes behandelt werden, weil jeder Teil mit jedem anderen dazugehörigen Teil auf eine signifikante Weise in Beziehung steht". Vgl. ferner dazu auch Likert, R., a.a.O., S. 178 f.

werblicher Produkte, selbst wenn sie in werbungtreibenden Unternehmen im Rahmen spezieller Abteilungen erfolgt, immer auch ganz erheblich durch zahlreiche Merkmale des Gesamtunternehmens beeinflusst wird (z. B. durch die hierarchische Ordnung und die Anreizstruktur dieser Unternehmen)¹⁾.

Zum anderen dient die auf das Gesamtsystem abgestellte und umfassende Analyse kreativitätsbeeinflussender Unternehmensmerkmale dann auch zugleich als Grundschemata für die später (im Punkt 44.) folgende Analyse solcher Unternehmen, die ausschließlich werbliche Produkte herstellen.

Außerdem bietet diese generelle Analyse schließlich auch die Möglichkeit, daß damit zumindest ein erster, auch für die gesamte Betriebswirtschaftslehre relevanter Ansatz zur Analyse der Beeinflussung von Kreativität durch Unternehmen vorgestellt wird.

Die schon angesprochene Interdependenz der Merkmale von Unternehmen bedeutet natürlich, daß letztlich eigentlich alle Merkmale von Unternehmen die Kreativität der im Unternehmensbereich ablaufenden Schöpfungsprozesse und der dort beschäftigten Individuen - mehr oder weniger direkt und mehr oder weniger nachhaltig - beeinflussen können. Aus der Gesamtheit dieser Merkmale können in dieser Arbeit jedoch selbstverständlich nur die wichtigsten herausgegriffen werden. Nicht weiter untersucht werden damit hier z. B. Merkmale wie Alter und Rechtsform von Unternehmen²⁾, das Ausmaß des Gewerkschaftseinflusses und die Dominanz bestimmter Fertigungsverfahren.

1) Vgl. dazu näher die folgenden Punkte.

2) Über den Einfluß dieser Merkmale auf die "Flexibilität" von Unternehmen vgl. z. B. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, unveröff. Habilitationsschrift, München 1968, S. 319 ff.

Aber auch bei Ausschluß etlicher weniger wichtiger, weil weniger direkt wirkender Merkmale verbleibt für die folgende Untersuchung eine riesige Fülle außerdem höchst heterogener Merkmale. Da sich weder in der Organisations-, noch in der Kreativitätsliteratur irgendwelche umfassenden bzw. nach einheitlichen Gesichtspunkten geordnete Darstellungen zur Kreativitätsbeeinflussung durch Unternehmensmerkmale finden ¹⁾, war der Verfasser gezwungen, die Vielfalt relevanter Merkmale erstmals in ein bestimmtes Ordnungsschema aufzugliedern. Obwohl der Verfasser überzeugt ist, daß das in dieser Arbeit entwickelte Schema tatsächlich ein erster fruchtbarer Ansatz zur Systematisierung der relevanten Tatbestände ist, ist andererseits schon heute sicher, daß die weitere Diskussion dieser Problematik und weitere Fortschritte in der Kreativitäts- und Organisationsforschung noch zu wesentlichen Verbesserungen dieser Systematik führen werden.

Schließlich ist auch zu berücksichtigen, daß es sich angesichts der Komplexität der beiden hier gegenübergestellten Phänomene (Kreativität und Organisation) und angesichts des in jedem Bereich noch sehr unzulänglichen Wissensstandes bei der folgenden Untersuchung um vorläufige Ergebnisse handelt und daß insbesondere die empirische Verifizierung der angeführten Ergebnisse noch äußerst unzureichend ist. Die Möglichkeiten und Grenzen auch der folgenden Untersuchung verdeutlicht deshalb Crosby, wenn er schreibt:

"In view of the evident complexity and uncertainty of description and analysis (of organizations, A. d. V.), we cannot presume to attempt an exhaustive, accurate identification (of the features of organizations that relate to creative performance, A. d. V.). Furthermore, our knowledge of creativity does not permit this, nor is there sufficient empirical evidence linking organizational variables and creative activity. In the following chapter, we shall opt for the more modest and realistic route of noting some of the predispositions of working organizations that may be judged to have an important *a priori* relevance to the central variables of creativity"²⁾.

-
- 1) Vgl. dazu besonders die bisher wichtigsten Arbeiten zu dieser Problematik: Steiner, G. A. (Hrsg.), *The Creative Organization*, a.a.O., und: Crosby, A., a.a.O.
 - 2) Crosby, A., a.a.O., S. 131.

421. Die Beeinflussung von Kreativität durch das Zielsystem von Unternehmen

Schon die Definition des Unternehmens als "zielgerichtetes Sozialsystem" verweist auf die fundamentale Bedeutung der Ziele von Unternehmen. Die Ziele geben die Richtung an, die ein Unternehmen einschlägt, bilden die Richtschnur für alle Tätigkeiten im Unternehmen und dienen als Maßstab für die Beurteilung des Erfolges der Unternehmung¹⁾.

Da sich die Zielsetzung von Unternehmen in der Realität aus einer ganzen Reihe oft auch äußerst heterogener Ziele, Zwecke, Mittel, Normen und Motive zusammensetzt, wird dieser verwobene Gesamtkomplex auch als "Zielsystem" von Unternehmen bezeichnet²⁾. Derart komplexe Zielsysteme sind es dann auch, die in der Realität die Kreativität in Unternehmen beeinflussen.

Im folgenden können andererseits natürlich wiederum nur die wichtigsten Aspekte solcher Zielsysteme näher auf ihre Kreativitätsbeeinflussung hin analysiert werden. Dies sind insbesondere: verschiedene "Formalziele" und Zielkombinationen, das angestrebte und erreichte Zielausmaß und der zeitliche Bezug dieser Ziele, unterschiedliche "Sachziele", bestimmte "Zielerreichungs-Normen" sowie schließlich auch der Zielbildungsprozeß selbst.

Im Vordergrund der folgenden Untersuchung steht vor allem die Analyse der Kreativitätsbeeinflussung, die daraus resultiert, daß die verschiedenen Ziele und Zielerreichungsmittel Kreativität selbst direkt fördern oder auch beeinträchtigen. Auf die ebenfalls sehr wichtige Funktion, die sie als "Anreiz" für

1) Vgl. Etzioni, A., Soziologie der Organisationen, a.a.O., S. 15.

2) Zum Begriff des "Zielsystems" vgl. besonders Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, Vorwort (o. S.), (Zitierweise fortan: Zielsystem).

Zur Problematik einer Unterscheidung von Zielen, Zwecken, Mitteln und Motiven vgl. z. B. ebenda, S. 50 f.; Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 15 ff.; Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, S. 39.

die kreative Leistung der Beschäftigten haben, wird dagegen hier nur am Rande eingegangen.

Betrachtet man zunächst einmal die wichtigsten der in der Literatur angeführten "Formalziele"¹⁾ wie das Gewinn- und Umsatzstreben, das Streben nach Sicherung des Unternehmensbestandes ("Sicherheitsstreben") und nach Wachstum, das Streben nach Prestige oder auch nach Macht²⁾, so können diese in ihrer globalen Formulierung Kreativität sowohl positiv wie negativ beeinflussen. Das Gewinnstreben kann z. B. ebenso bewirken, daß ein Unternehmen kreative Leistungen systematisch fördert, weil es sich vor allem von neuen Produkten und Verfahren überdurchschnittliche Gewinne verspricht, wie ein anderes Unternehmen um des gleichen Zieles willen ständig neue Wagnisse explizit zu meiden sucht, da Wagnisse auch erhebliche Verluste bringen können.

Selbst das Sicherheitsstreben von Unternehmen kann grundsätzlich sowohl zu einer gezielt geförderten Suche nach neuen, zukunftsfruchtigen - und damit auch zukunftsichernden Produkten führen, wie gerade um der Sicherheit willen aber oft allein exakt in Kosten und Ertrag vorhersehbare Projekte begonnen werden.

Differenziertere, wenn auch ebenfalls noch längst nicht eindeutige, Erkenntnisse sind jedoch möglich, wenn neben den Zielinhalten auch das angestrebte

-
- 1) Zur Unterscheidung von "Formal-" und "Sachzielen" vgl. besonders Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1966, S. 212 f. (Zitierweise fortan: Die Unternehmung). Vgl. ferner auch Bidlingmaier, J., a.a.O., S. 39 und S. 103 f.
 - 2) Zu den wichtigsten "Formalzielen" vgl. z. B. Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 59 ff. Das in diesem Zusammenhang häufig ebenfalls genannte "Wirtschaftlichkeitsstreben" wird in dieser Arbeit als Zielerreichungsmittel erst auf S. 207 f. dieser Arbeit behandelt.

Ausmaß und der zeitliche Bezug der Ziele mit berücksichtigt werden¹⁾. Im Fall maximalen Gewinnstrebens ist dann zwar immer noch denkbar, daß in ganz gezielten Bereichen und bei ganz bestimmten Individuen typisch kreative Leistungen sogar besonders stimuliert werden, doch wird man generell behaupten können, daß bei einer solchen Zielsetzung für eine umfassende und "pflegliche" Kreativitätsförderung kein Platz ist. Die strikte Beschränkung der Kreativitätsförderung bei maximalem Gewinnstreben auf ganz wenige und bereits konkreten Erfolg versprechende Sektoren und Personen dürfte außerdem um so nachhaltiger sein, je kurzfristiger maximaler Gewinn erreicht werden soll.

Sowohl sehr kreativitätsförderlich, wie aber auch besonders hemmend kann sich das Streben nach einem "angemessenen" oder "befriedigenden" Gewinn auswirken. Das Streben nach befriedigendem Gewinn läßt grundsätzlich einerseits genügend Raum für eine wirklich systematische und umfassende Förderung auch der verschiedensten besonders kreativitätsbedürftigen Aktivitäten. Andererseits kann das Streben nach lediglich befriedigendem Gewinn aber natürlich auch bewirken, daß allein traditionelle und in ihrem Ertrag "sichere" Projekte realisiert werden. Aus diesem Grund wirkt diese Zielsetzung generell nur dann wirklich kreativitätsförderlich, wenn daneben noch weitere Ziele auch speziell kreativitätsbezogene Aspekte einschließen.

Besonders nachhaltige Wirkungen auf Kreativität werden dem Streben nach maximaler Sicherheit des Unternehmens²⁾ zugeschrieben. Obwohl nicht bekannt wird, daß die Sicherung des Unternehmensbestandes auch von neuen Produkten und Verfahren abhängt, führt extremes Sicherheitsstreben doch meist dazu, daß fast ausschließlich weitestgehend überschaubare und rechnerisch kalkulierbare Aktivitäten unternommen werden. Für jede breitere und umfassende Förderung kreativer Projekte bleibt dabei in der Regel dann kein Raum mehr³⁾.

1) Zum Grundsätzlichen der Dimensionen "Zielinhalt, Zielausmaß und zeitlicher Zielbezug" vgl. z. B. Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 82 ff.

2) Zum "Sicherheitsstreben" von Unternehmen vgl. näher z. B. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 114 ff.

3) Vgl. dazu auch Crosby, A., a.a.O., S. 142.

Angesichts der fundamentalen Bedeutung des Sicherheitsstrebens¹⁾, das zudem in vielen Unternehmen schnell zu einem Selbstzweck wird²⁾, erkennt man hier eines der sich in der Praxis besonders häufig ausgesprochen kreativitätshemmend auswirkenden Unternehmensmerkmale. Den nötigen Raum für Kreativität wird man grundsätzlich deshalb nur bei einem Streben nach einem "mittleren" oder "angemessenen" Sicherheitsgrad unterstellen können, wobei auch dieses Sicherheitsstreben möglichst auf mittlere und längere Fristen ausgerichtet sein sollte.

Neben dem vom Unternehmen angestrebten Ausmaß der Zielerreichung wirkt sich besonders im Fall des Gewinnziels außerdem nachhaltig auf die Förderung oder Behinderung von Kreativität aus, wieweit gesetzte Ziele auch real erreicht werden. So nimmt man z. B. allgemein an, daß die Innovationsaktivität - und damit auch die Förderung kreativer Projekte - besonders in solchen Situationen zunimmt, die - gemessen am angestrebten Zielausmaß - als besonders gut oder besonders schlecht beurteilt werden³⁾. Man unterstellt dabei, daß Unternehmen bei extrem guter Geschäftslage auch sehr risikohaltige Projekte in Angriff nehmen können, weil selbst im Fall des Fehlschlags der Bestand des Unternehmens nicht gefährdet wird⁴⁾, während bei besonders schlechter Geschäftslage nach dieser Auffassung das Unternehmen sogar gezwungen ist, zumindest in einzelnen Sektoren gezielt und nachhaltig nach besonders neuartigen Produkten und Verfahren zu suchen.

Wie Kieser dazu anmerkt, sind diese Postulate allerdings bisher noch nicht empirisch verifiziert worden⁵⁾. In der Tat sind aus der Praxis auch sehr

1) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 114.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. dazu besonders Kieser, A., Innovationen, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 745 f. Vgl. dazu ferner auch Knight, K. E., a.a.O., S. 481 ff. und Guetzkow, H., The Creative Person in Organizations, in: The Creative Organization, a.a.O., S. 39 f.

4) Vgl. dazu auch Guetzkow, H., a.a.O., S. 39: "Does the organization have sufficient slack to absorb the costs involved in innovative errors?"

5) Vgl. Kieser, A., a.a.O., Sp. 746.

viele Fälle bekannt, wo besonders günstig eingeschätzte Situationen zu einer "faulen Zufriedenheit" geführt haben, während bei besonders ungünstigen Ertragssituationen oft allein rigorose und umfassende Sparmaßnahmen durchgeführt werden und eine Besserung der Situation zumindest kurzfristig nicht in der meist längere Zeiten beanspruchenden Entwicklung neuer Produkte gesucht wird.

Neben den bisher genannten Zielen hat die neuere Zielforschung außerdem weitere Ziele nachgewiesen, die schon ihrem Wesen nach grundsätzlich kreativitätsförderlich wirken. Solche Ziele sind einmal z. B. das Streben nach einer führenden technischen Position in der Branche¹⁾ und das Streben, den Konsumenten möglichst "gute" Produkte und Dienstleistungen anzubieten²⁾. Darüber hinaus gibt es aber auch noch direkter kreativitätsbezogene Ziele wie z. B. das Streben, möglichst vielen Organisationsteilnehmern Gelegenheit zu schöpferischer Betätigung zu geben³⁾.

Alle hier angeführten Ziele sind in der Unternehmenspraxis immer nur Komponenten relativ komplexer Zielkombinationen. Deshalb ist es immer eine Frage der Rangordnung der Ziele innerhalb von Zielkombinationen, in welchem Maß ein Zielsystem insgesamt eher kreativitätsförderlich oder kreativitätshemmend wirkt. So kann es z. B. sein, daß primäre Ziele die Erreichung eines bestimmten Gewinns und die kurzfristige Sicherung der Liquidität sind und daß demgegenüber das Streben nach optimaler Kundenversorgung ein eindeutig nachgeordnetes Ziel ist. Auf der anderen Seite ist es aber auch durchaus denkbar, daß einzelne Unternehmen primär eine Spitzenstellung als "dynamische", "fortschrittliche" (z. B. technisch-fortschrittliche) Unternehmen anstreben und daneben das Gewinnziel und Sicherheitsstreben nur in Form bestimmter Untergrenzen berücksichtigen. Ganz sicher wirkt in der Regel die zweite Zielkombination weit kreativitätsförderlicher als die erste.

1) Vgl. dazu Schmidt-Sudhoff, U., a.a.O., S. 96.

2) Vgl. dazu Bass, B. M., a.a.O., S. 28 f.

3) Vgl. Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 82.

Obwohl man wohl grundsätzlich sagen kann, daß eine mehrfache Zielsetzung schon insofern auch kreativitätsförderlich wirkt, als bei monistischer Zielsetzung meist nur wenig "Spielraum" für typisch kreative Belange bleibt, wird Kreativität andererseits von den meisten heute praktisch relevanten Zielkombinationen nur sehr unzureichend gefördert (in der Regel eher nur "geduldet"), weil dort vor allem ein Streben nach geplantem Gewinn und ein ausgeprägtes Sicherheitsstreben dominieren¹⁾.

Eine insgesamt wahrscheinlich nachhaltigere, weil vor allem viel direktere Wirkung als die bisher angeführten "Formalziele" haben die sogenannten "Sachziele" von Unternehmen. Als "Sachziel" bezeichnet man das Leistungsprogramm von Unternehmen, wobei unter dem "Leistungsprogramm" nicht nur die für den Markt bestimmten Endleistungen, sondern auch alle dazu notwendigen Zwischenerzeugnisse des gesamten Produktionsprozesses verstanden werden können²⁾.

Dieses Leistungsprogramm wirkt nach allgemeiner Auffassung höchst unterschiedlich "attraktiv" auf kreative Individuen. So wird man in der Regel unterstellen können, daß die Massenproduktion von Hundefutter die meisten Individuen weniger (kreativ) stimuliert als z. B. die Produktion modischer Kleiderkollektionen, und selbst der Werbeleiter im ersten Unternehmen wird seine kreative Stimulanz weit weniger aus dem "Sachziel" ableiten können als der Werbeleiter in der Modefirma³⁾.

1) Vgl. dazu auch Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 39 ff. Vgl. außerdem Bass, B. M., a.a.O., S. 28 ff., wo Bass anmerkt, daß europäische Firmen mittlerer Größe weit mehr Gewicht auf finanzielle Sicherheit und die Erwirtschaftung einer bestimmten Rendite legen als amerikanische Firmen. Die Zielsetzung der amerikanischen Firmen bezeichnet Bass als breiter, da in ihnen normalerweise auch Zielen wie dem Streben nach "progress" und "newness" große Bedeutung zukommt.

2) Vgl. dazu z. B. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 126 ff.

3) Selbstverständlich gibt es bezüglich der Attraktivität verschiedener Sachziele ganz erhebliche individuelle Unterschiede. Dennoch dürften, zumindest auf die Gesamtbelegschaft von Unternehmen bezogen, Feststellungen der oben getroffenen Art sehr generell zutreffen.

Über diese hier nur angedeutete "Anreiz"-Wirkung¹⁾ hinaus hat das Leistungsprogramm aber auch noch in anderer Hinsicht ganz erheblichen Einfluß auf Kreativität. So verlangen bestimmte Sachziele z. B. "automatisch" eine besondere Förderung typisch kreativer Leistungen (vgl. z. B. die Sachziele von Forschungsinstitutionen und Werbeagenturen), während schon die technologische Natur anderer Sachziele zwangsläufig ein hohes Maß an "bürokratischer" Verwaltung erfordert²⁾ (vgl. z. B. die Massenproduktion von Automobilen).

Außerdem ist mit der Festlegung des Sachziels zugleich auch immer die Beteiligung in ganz bestimmten Branchen festgelegt³⁾, womit sich das einzelne Unternehmen in ganz erheblichem Ausmaß auch auf die Erwartungen und Usancen der Konkurrenz und der Abnehmer seiner Produkte einstellen muß. So kann es dann z. B. für eine Bank ungeheuer schwierig sein, mit einer besonders progressiven - und kreativen - Marketingstrategie am Markt aufzutreten, während die Produktion neuer - und kreativer - Strategien für eine Werbeagentur schon fast ein "Muß" bedeutet.

Eine weitere, Kreativität besonders nachhaltig beeinflussende Komponente des Zielsystems von Unternehmen ist in verschiedenen "Zielerreichungsnormen" zu sehen. Während es im Bereich des Sozialsystems von Unternehmen insgesamt eine immense Fülle unterschiedlichster Normen gibt⁴⁾,

1) Zum Begriff der "Anreize" vgl. näher Punkt 424.

2) Vgl. dazu z. B. Udy, St. H. jr., Bürokratische und rationale Elemente in Webers Bürokratiekonzeption (übersetzter Auszug aus: "Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study, in: American Sociological Review, 24/1959, S. 791 - 795), in: Bürokratische Organisation, hrsg. von R. Mayntz, Köln - Berlin 1968, S. 66: "Die technologische Natur der auszuführenden Aufgaben bestimmt das Mindestmaß an Bürokratie und Rationalität, das die Organisation braucht, um funktionieren zu können".

3) Vgl. dazu auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 127.

4) Vgl. dazu auch Hax, H., Optimierung von Organisationsstrukturen, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1084, wo er die gesamte Organisation als ein "System von Verhaltensnormen" bezeichnet.

interessieren an dieser Stelle zunächst allein einige ganz spezifische Normen, die wie eine Art "eherne Grundgesetze" die Zielerreichung von Unternehmen sichern sollen¹⁾.

In der Unternehmenspraxis sind die Formalziele viel zu abstrakt, um den einzelnen Organisationsteilnehmern als verständliche und für ihr konkretes Handeln maßgebliche (operationale) Richtlinie dienen zu können. Diese unbedingt notwendige Funktion operationaler Richtlinien²⁾ erfüllen nun bestimmte Normen, d. h. Verhaltenserwartungen und Verhaltensregeln, "die zum Ausdruck bringen, wie sich der einzelne verhalten soll, welche Aktivitäten, Interaktionen usw. er auszuführen hat"³⁾, um die Zielsetzung des Unternehmens zu erfüllen.

Die Gesamtheit derartiger "Zielerreichungsnormen" läßt sich in eine Gruppe vorwiegend ökonomischer Prinzipien und in eine Gruppe allgemeiner sozio-individueller Verhaltensregeln unterteilen. Als wichtigste ökonomische Normen sollen an dieser Stelle das "Prinzip der Zweckmäßigkeit" ("Prinzip der Effektivität") und das "Prinzip der Ökonomität" (das "Wirtschaftlichkeitsstre-

-
- 1) Auch hier ist nochmal darauf hinzuweisen, daß die Unterscheidung von Zielen und Mitteln (z. B. Normen) immer problematisch ist. So werden auch einige der im folgenden angeführten "Zielerreichungs-Normen" von anderen Autoren als Ziele bezeichnet.

Außerdem darf nicht verkannt werden, daß letztlich natürlich alle Normen immer auch Zielerreichungs-Mittel sind. Hier sollen jedoch nur direkt aus der formalen Zielsetzung ableitbare und diese besonders direkt unterstützende Normen als "Zielerreichungsnormen" bezeichnet werden.

- 2) Vgl. dazu z. B. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 99.
3) Ders., Zielsystem, a.a.O., S. 227. Vgl. dazu auch Hare, A. P., Handbook of Small Group Research, Glencoe/Ill. 1962, S. 24: "Norms specify the kinds of behavior that are expected of group members. These rules or standards of behavior to which members are expected to conform are for the most part derived from the goals which a group has set for itself. Given a set of goals, norms define the kind of behavior which is necessary for or consistent with the realization of these goals".

ben") näher behandelt werden¹⁾. "Das Grundprinzip der Zweckmäßigkeit besagt, daß alle Maßnahmen den gesetzten Zweck ... erreichen sollen"²⁾, oder, anders formuliert, fordert es "die Angemessenheit der Mittel, die in einer gegebenen Konstellation für die Erreichung des Ziels bereitgestellt werden"³⁾. Das Prinzip der Ökonomität besagt wiederum, daß unter allen Handlungsalternativen, die der Zweckmäßigkeit genügen, diejenige auszuwählen ist, bei der sich ein optimales Verhältnis zwischen (mengen- oder wertmäßigem) Ertrag und Aufwand ergibt⁴⁾.

Rein theoretisch lassen diese beiden fundamentalen ökonomischen Normen natürlich auch Raum für alle kreativen Schöpfungsprozesse, die den gesetzten Zweck erfüllen und eine günstigeres Ertrags-/Aufwandsverhältnis haben als andere Problemlösungen. In der Realität wirken sich beide Prinzipien jedoch meist ausgesprochen kreativitätshinderlich aus, da man gerade bei typisch kreativen Problemlösungsprozessen oft vorher nicht weiß, ob ein bestimmtes Ziel auch erreicht wird, und weil vor allem fast nie vorher berechenbar ist, wieviel Aufwand die kreative Lösungssuche verursacht, und welchen Ertrag die meist höchstens in Umrissen vorher erkennbare Lösung bringen kann.

Während nun zumindest denkbar wäre, daß in solchen Fällen, wo die Prinzipien der Zweckmäßigkeit und der Ökonomität höchstens für die Beurteilung von Teilprozessen des gesamten Problemlösungsprozesses anwendbar sind, diese Kriterien partiell "suspendiert" würden, haben sich diese Grundsätze

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Kosiol, E., Die Unternehmung, a.a.O., S. 56 ff. Kosiol führt diese beiden Normen dort allerdings als "Prinzipien der Organisation" im engeren Sinne des Organisationsbegriffes an. Zur Abgrenzung der traditionellen "Organisationsgrundsätze" von den hier angeführten Normen vgl. auch Punkt 4222.
 - 2) Kosiol, E., Die Unternehmung, a.a.O., S. 56.
 - 3) Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 196.
 - 4) Vgl. dazu Kosiol, E., Die Unternehmung, a.a.O., S. 58 und Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 112. Vgl. außerdem auch die ausführliche Behandlung dieses Prinzips bei Simon, H. A., Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1964, S. 172 ff.

im Unternehmensalltag vielmehr zu derart strikt angewendeten und rigide operationalisierten "Grundgesetzen" entwickelt, daß sie - ganz ähnlich dem schon erwähnten Sicherheitsstreben des Unternehmens - oft schon fast zu autonomen Zielen geworden sind¹⁾.

In ihrer in der Praxis weitgehend verselbständigten und völlig operationalisierten (d. h. oft vor allem "simplifizierten") Form führen diese ökonomischen Normen dann aber zu einem derart umfassenden Streben nach "predictability"²⁾ und schematisch-rechenhafter "accountability"³⁾ aller Aktivitäten, daß damit leicht der nötige Spielraum für die "ungewisse" kreative Lösungssuche verloren geht und die Organisationsteilnehmer vor allem auf "korrekte" und in etwa absehbare Lösungen "eingestellt" werden⁴⁾.

Die zweite Gruppe kreativitätsbeeinflussender Zielerreichungsnormen ist in verschiedenen Erwartungen und Regeln zu sehen, die das allgemeinpersönliche Verhalten der Organisationsteilnehmer steuern sollen. Die wichtigsten derartigen Verhaltenserwartungen verlangen vom Einzelnen bezüglich seiner Aktivitäten im Bereich des Unternehmens z. B. ein weitgehend "unpersönliches", "formelles" Verhalten⁵⁾, ein möglichst rationales und "nüch-

1) Vgl. dazu besonders Etzioni, A., Soziologie der Organisationen, a. a. O., S. 24.

2) Vgl. Bass, B. M., a. a. O., S. 252.

3) Vgl. ebenda.

4) Vgl. dazu besonders ebenda. Vgl. dazu ferner auch Haefele, J. W., a. a. O., S. 166, wo Haefele einen der in der Praxis besonders häufigen und außerordentlich kreativitätshinderlichen "killer-phrases" anführt: "Tell me right now - what's the potential profit from it?"

5) Vgl. dazu besonders Argyris, Ch., We Must Make Work Worthwhile, in: Life (Chicago), Nr. 18/1967, S. 56 ff. (vgl. dort insbesondere S. 58, wo Argyris die allgemein verbreitete Überzeugung anführt, daß "(e)ffectiveness decreases as behavior becomes more emotional and personal"); Barnard, Ch. I., a. a. O., S. 152, wo er auf den Grundsatz verweist, daß das Amt wichtiger ist als der Mann; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963, S. 85 f. (vgl. dort insbesondere S. 86, wo "formelles" Verhalten als ein durch festgelegte Regeln bestimmtes Verhalten gekennzeichnet wird); Merton, R. K., Bürokratische Struktur- und Persönlichkeit (übersetzter Auszug aus: Bureaucratic Structure and Personality, in: Reader in Bureaucracy, hrsg. von R. K. Merton et al., 2. Aufl., Glencoe/Ill. 1960, S. 361 - 371), in: Bürokratische Organisation, a. a. O., S. 266.

ternes" Verhalten¹⁾, das Streben nach Präzision und Fehlerlosigkeit²⁾, Disziplin, Zuverlässigkeit und Kontinuität des Verhaltens sowie Verantwortungsbewußtsein und Solidarität³⁾.

Auch diese Normen könnten rein theoretisch durchaus noch den nötigen Freiraum für kreatives Verhalten lassen. Dann nämlich, wenn sie lediglich als eine Art von Mitteln neben anderen praktiziert würden. In Wirklichkeit haben sich jedoch auch diese Mittel wiederum meist als eigenwertige Ziele verselbstständigt⁴⁾, so daß die oben angeführten Normen nach allgemeiner Auffassung typisch kreativen Belangen geradezu antipodisch gegenüberstehen, da sie in der Realität zu einer nachhaltigen Unterdrückung besonders der gesamten Emotionalität, der Risiko- und Experimentierfreude und der Originalität von Individuen führen und die Organisationsteilnehmer generell vor allem auf "angepaßtes" Verhalten und die Suche nach primär "korrekten" Lösungen einstellen⁵⁾.

1) Vgl. dazu besonders Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 18 f.: "Ein entscheidendes Merkmal dieser sozialen Gebilde ist schließlich ihre Rationalität. Das bedeutet nicht, daß Organisationen tatsächlich nach ausschließlich rationalen Gesichtspunkten aufgebaut sind und das Handeln in ihnen ausschließlich rational bestimmt ist, sondern nur, daß eine solche Orientierung als Leitbild oder Richtungsweiser gilt". Vgl. ferner auch Argyris, Ch., Personality and Organization, a.a.O., S. 54; Merton, R. K., a.a.O., S. 266.

2) Vgl. dazu besonders Argyris, Ch., We Must Make Work Worthwhile, a.a.O., S. 60 über den "no-nonsense approach".

3) Vgl. dazu besonders Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 16 und S. 191; Merton, R. K., a.a.O., S. 266 und S. 268.

4) Vgl. dazu besonders Argyris, Ch., Integrating the Individual and the Organization, 3. Aufl., New York - London - Sydney 1966, S. 101: "The participants will tend to limit themselves to those ideas and values that are not threatening, and so not violate organizational norms"; vgl. auch ebenda, S. 100: "(T)he emphasis on cognitive rationality ... influences the executives to see cognitive, intellectual discussions as 'relevant', 'good', 'work', and so on. The emotional and interpersonal discussions tend to be viewed as 'irrelevant', 'immature', 'not work', and so on". Vgl. dazu ferner auch Merton, R. K., a.a.O., S. 267 ff.

5) Vgl. Merton, R. K., a.a.O., S. 268 ff.

Wichtig für die Kreativitätsbeeinflussung sind schließlich aber nicht allein die Formal- und Sachziele sowie die Normen selbst, sondern durchaus von wesentlicher Bedeutung ist auch die Mitwirkung der Organisationsteilnehmer am Entstehungsprozeß des gesamten Zielkomplexes. Dies einmal deshalb, weil schon die aktive Teilnahme am Zielbildungsprozeß die Initiative aller Individuen fördert sowie deren Gestaltungswillen und deren Gestaltungsfähigkeit "trainiert". Zum anderen dürfte ein Mitgestalten auch der Ziele (Normen etc.) aber auch ein besonders verpflichtender "Anreiz" sein, die gemeinsam erarbeiteten Ziele dann möglichst wirksam zu realisieren. Dies könnte sogar selbst dann noch zutreffen, wenn auch die letztlich "gültigen" Ziele relativ entfernt von den Zielen der einzelnen Organisationsteilnehmer liegen, diese aber wissen, daß auch ihre Meinung effektiv gezählt hat und später einmal gegebenenfalls zu einer Zielmodifizierung beitragen kann.

Die wichtigsten Einflußfaktoren für das Maß der "Mitbestimmung" der einzelnen Organisationsteilnehmer am Zielbildungsprozeß sind der sogenannte "Führungsstil" und die Unternehmensgröße. Auf den "Führungsstil" wird im folgenden Punkt 42232. noch näher eingegangen. Die Unternehmensgröße ist deshalb besonders relevant, weil mit zunehmender Größe nicht nur die Zahl, sondern auch die Heterogenität der am Zielbildungsprozeß beteiligten Individuen und Gruppen zunimmt (man denke hier z. B. an Eigentümer, Management, restliche Belegschaft und öffentliche Gremien). Damit sind einerseits immer "verwaschenere" und für alle einzelnen Beteiligten unbefriedigendere Kompromisse einfach unumgänglich¹⁾, andererseits wird aber auch der Mitbestimmungsbeitrag des einzelnen Organisationsteilnehmers derart minimal, daß er häufig weder jetzt noch später wesentliche eigene Ziele gewahrt sieht²⁾.

-
- 1) Vgl. dazu besonders z. B. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 97 über die "Quasilösung" konfliktärer Ziele der beteiligten Gruppen.
 - 2) Vgl. dazu besonders z. B. Whyte, W. M. jr., Herr und Opfer der Organisation (The Organization Man), Düsseldorf 1958, S. 208. Vgl. auch Kieser, A., a.a.O., Sp. 748.

422. Die Beeinflussung von Kreativität durch die "Grundstruktur" von Unternehmen und durch die Strukturierung der Produktionsprozesse

Nach der Analyse der Kreativitätsbeeinflussung durch das Zielsystem von Unternehmen sollen nun die Auswirkungen des Merkmalskomplexes untersucht werden, der bisher unter dem traditionellen "Organisations"-Begriff subsumiert wurde. "Organisation" (im Sinne einer Tätigkeit) ist gleichbedeutend mit der Strukturierung der Komponenten eines Systems, wobei man auch in der neueren Organisationstheorie die zu strukturierenden Komponenten insbesondere in eine eher statische "Grundstruktur" und in verschiedene Ablaufprozesse im Unternehmen unterscheidet. Kosiol drückt dies - noch mit den traditionellen Begriffen - folgendermaßen aus:

"Die formale Betrachtung der Strukturverhältnisse in der Unternehmung findet ihren besonderen Ausdruck in der Unterscheidung zweier real verbundener Seiten des einen Tatbestandes Organisation. Die Strukturierung erstreckt sich einerseits auf den Aufbau der Unternehmung als Gebilde und Beziehungszusammenhang, andererseits auf den Ablauf des Geschehens in der Unternehmung als Arbeitsprozeß¹⁾."

Obwohl die Abgrenzung zwischen dem Aufbauegefüge (= "Grundstruktur") und den Prozessen eines Systems mit erheblichen methodischen Schwierigkeiten verbunden ist²⁾, bringt der Begriff "Prozeß" grundsätzlich "das im Zeitablauf sich vollziehende Verhalten der Organisation bzw. der in ihr tätigen Menschen zum Ausdruck"³⁾, während der Begriff der "Struktur" "die im Zeitablauf relativ stabilen Eigenschaften und die sich nur unmerklich verändernden Beziehungsmuster zwischen ihnen (enthält)"⁴⁾.

Als "Grundstruktur" von Unternehmen wird in dieser Arbeit - in Anlehnung an Heinen⁵⁾ - die Stellen- und Gruppenstruktur, die hierarchische Struktur

1) Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 32.

2) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 50.

3) Ebenda.

4) Ebenda.

5) Vgl. dazu ebenda, S. 50 f. Nach Heinen wird die Grundstruktur von Unternehmen durch folgenden Komponenten gekennzeichnet: die Arbeitsteilung, die Gruppenstruktur, die Kommunikationsstruktur und die hierarchische Struktur.

und die Kommunikationsstruktur von Unternehmen bezeichnet. Aus der Gesamtheit der in Unternehmen ablaufenden Prozesse interessieren in dieser Arbeit im Hinblick auf die Kreativitätsthematik allein die Produktionsprozesse (und zwar vor allem geistige).

Zu beachten ist schließlich noch, daß der Tatbestand der Strukturierung nicht etwa allein für den Unternehmensaufbau gilt (was die Bezeichnung "Grundstruktur" leicht nahelegen könnte), sondern daß auch die Ablaufprozesse in Unternehmen strukturiert sind.

4221. Die formale und informale Strukturierung von Unternehmen

Für die Analyse der Kreativitätsbeeinflussung durch die Strukturierung von Unternehmen ist eine weitere Unterscheidung von ganz wesentlicher Bedeutung: die Unterscheidung formaler und informaler Strukturkomponenten. Als "formale" Strukturierung wird allgemein allein die im Hinblick auf das Zielsystem rational geplante Strukturierung (und zwar des Unternehmensaufbaus wie auch der Prozesse) bezeichnet, während man unter den "informalen" Tatbeständen die Fülle der daneben existenten ungeplanten, vorwiegend spontanen, sozio-emotionalen Phänomene versteht^{1) 2)}.

Obwohl es sich auch hier erneut um zwei real untrennbar verbundene Phänomene handelt, ist gerade für die Kreativitätsthematik eine abstrakte Unter-

1) Vgl. dazu z. B. Ziegler, R., Organisation, informale, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1094 f.; Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 76 und S. 103; Bass, B. M., a.a.O., S. 44; Simon, H. A., a.a.O., S. 147 ff.

2) Daß es sich auch bei den "informalen" Tatbeständen durchaus um strukturierte Phänomene handeln kann, bemerkt besonders Kluth, H., Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968, S. 44. Allerdings ist es der Wissenschaft bis heute noch nicht gelungen, die gesamte informale Interaktionsstruktur von Organisationen in einem geschlossenen theoretischen Ansatz zu erfassen. (Vgl. dazu auch Ziegler, R., a.a.O., Sp. 1100).

scheidung dieser zwei Aspekte besonders fruchtbar, da beide Tatbestände in vieler Hinsicht höchst konträr auf die Kreativität in Unternehmen wirken. Aus diesem Grund wird auch in den folgenden Ausführungen versucht, soweit wie möglich zwischen formalen und informalen Strukturierungskomponenten zu unterscheiden¹⁾. Lediglich in einigen wenigen Fällen sind allerdings einzelne kreativitätsrelevante Unternehmensmerkmale überhaupt nur durch die Verbindung beider Komponenten definiert (z. B. gilt dies für die sogenannten "Führungsstile").

4222. Die Beeinflussung von Kreativität durch generelle Strukturierungsnormen ("Organisationsprinzipien")

Bevor in den folgenden Punkten die wichtigsten Einzeltatbestände der formalen Strukturierung im Hinblick auf ihre Kreativitätsbeeinflussung analysiert werden, soll zuvor noch kurz auf einige generelle Strukturierungsnormen eingegangen werden, die früher meist als sogenannte "Organisationsprinzipien" bezeichnet wurden.

Unter dem Begriff der "Organisationsprinzipien" wurden bislang allerdings äußerst heterogene Normen zusammengefaßt, so z. B. auch das für das Gesamtsystem relevante "Prinzip der Ökonomie"²⁾, zahlreiche, das sozio-individuelle Verhalten der Organisationsteilnehmer kennzeichnende Normen wie "Disziplin" und "Korpsgeist"³⁾ sowie auch ganz konkrete Einzeltatbe-

-
- 1) Obwohl die Trennung formaler und informaler Tatbestände von Organisationen gerade heute wieder sehr umstritten ist, wird sie auch von maßgebenden neueren Organisationstheoretikern zu analytischen und didaktischen Zwecken beibehalten. Vgl. dazu z. B. Staehle, W. H., Über den Realitätsbezug organisationstheoretischer Modelle, a.a.O., S. 23.
 - 2) Vgl. dazu z. B. Kosiol, E., Die Unternehmung, a.a.O., S. 56 ff.
 - 3) Vgl. dazu z. B. Stratmann, H. G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Diss. München 1968, S. 53.

stände der Strukturierung wie das "Prinzip der Arbeitsteilung"¹⁾. Alle diese sogenannten "Organisationsprinzipien"²⁾ werden in dieser Arbeit unter den speziellen Einzelpunkten, zu denen sie wesensmäßig gehören, analysiert. (Darüber hinaus ist es natürlich auch im Hinblick auf den neueren Organisationsbegriff nicht mehr angebracht, hier generell von "Organisationsprinzipien" zu sprechen).

Als wichtigste eigentliche Strukturierungsnormen soll an dieser Stelle daher nur noch auf das von Gutenberg formulierte "Substitutionsprinzip der Organisation" und auf das "Prinzip der Stabilität" verwiesen werden. Das "Substitutionsprinzip der Organisation" fordert für jede Strukturierung, daß möglichst viele betriebliche Tatbestände (und zwar sowohl im Unternehmensaufbau wie bei den Ablaufvorgängen) möglichst generell geregelt werden sollen³⁾. Das "Prinzip der Stabilität" charakterisiert die Tatsache, daß mit jeder Strukturierung eine nachhaltige Stabilisierung, d. h. zugleich aber auch eine geringere Flexibilität und Mobilität der betrieblichen Gegebenheiten verbunden ist⁴⁾.

Auch wenn diese beiden Prinzipien formaler Strukturierung immer ergänzt werden durch den Grundsatz der "fallweisen Regelung" (für nicht generell re-

1) Vgl. dazu näher den folgenden Punkt 42231.

2) Zur Fülle und Heterogenität der in der Literatur angeführten "Organisationsprinzipien" vgl. besonders Stratmann, H. G., a.a.O., S. 53.

3) Vgl. Gutenberg, E., Die Produktion, a.a.O., S. 238. Zur speziellen Frage der Regelung von Produktionsprozessen vgl. auch Punkt 4224.

4) Vgl. dazu z. B. Kosiol, E., Die Unternehmung, a.a.O., S. 56 f. Das hier angesprochene "Prinzip der Stabilität" ist dabei nicht etwa mit dem schon angeführten Sicherheitsstreben, dem Streben nach Sicherung des Unternehmensbestandes, identisch. So ist z. B. durchaus denkbar, daß ein an der Sicherung des Unternehmensbestandes ziemlich desinteressierter Geschäftsführer eines Unternehmens dennoch eine weitgehende formale Strukturierung - und damit eine in dieser Hinsicht auch stabile Ordnung durchsetzt.

gelbare Vorgänge¹⁾ und durch das Prinzip der Elastizität (Flexibilität) der Strukturierung²⁾, wirken in der Praxis die Tendenz zur generellen Regelung und die durch Strukturierung etablierte Stabilität doch insgesamt meist recht eindeutig kreativitätshemmend³⁾. Allerdings ist dies vor allem eine Folge des Grades formaler Strukturierung.

4223. Die Beeinflussung von Kreativität durch die "Grundstruktur" von Unternehmen

In den folgenden drei Abschnitten sollen nun die wichtigsten Komponenten der sogenannten "Grundstruktur" von Unternehmen bezüglich ihrer Kreativitätsbeeinflussung näher analysiert werden.

42231. Die Beeinflussung von Kreativität durch die Stellen- und Gruppenstruktur von Unternehmen

Die folgende Analyse der Kreativitätsbeeinflussung durch die Stellen- und Gruppenstruktur bezieht sich zunächst allein auf die formalen Elemente dieser Strukturmerkmale.

Als "Stelle" bezeichnet man die kleinste (formale) organisatorische Einheit, die durch die synthetische Zusammenfassung bestimmter Teilaufgaben zu einem Funktionsbereich für eine Person entsteht⁴⁾. Für die Beurteilung der Beeinflussung von Kreativität durch derartige Stellen ist als erstes die Analyse der Prinzipien der Stellenbildung in Unternehmen wichtig.

1) Vgl. dazu Gutenberg, E., Die Produktion, a.a.O., S. 237.

2) Vgl. dazu Kosiol, E., Die Unternehmung, a.a.O., S. 56 f.

3) Vgl. dazu z. B. Marr, R., a.a.O., S. 9.

4) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 89 und Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 53.

Die Bildung organisatorischer Stellen ist eine der Folgen¹⁾ des fundamentalen Prinzips der Arbeits- oder Aufgabenteilung^{2) 3)}, d. h. der Aufteilung der Gesamtaufgabe der Unternehmung auf die Gesamtheit der Organisationsteilnehmer. Ausgangspunkt jeder zweckrationalen Aufgabenteilung ist zunächst eine systematische Aufgliederung der komplexen Gesamtaufgabe der Organisation in Einzel- oder Teilaufgaben, die sogenannte "Aufgabenanalyse"⁴⁾. (Kosiol unterscheidet dabei z. B. eine Zerlegung der Gesamtaufgabe nach fünf Kriterien: nach den Verrichtungen, den Objekten, dem Rang, der Phase und der Zweckbeziehung⁵⁾). Grundprinzip derartiger Aufgabenanalysen ist dabei, daß die Zerlegung zunächst ohne Rücksicht auf die spätere Zusammenfassung zu bestimmten Gliederungseinheiten und ihre Übertragung auf bestimmte Personen vorgenommen wird⁶⁾.

Die auf diese Weise gebildeten analytischen Teilaufgaben niedrigster Ordnung ("Elementaraufgaben") sind dann in einer zweiten Stufe wieder zu neuen Aufgabengruppen zusammenzufassen ("Aufgabensynthese") und einzelnen Organisationseinheiten (z. B. Stellen und Abteilungen) zuzuordnen⁷⁾.

Eine Beeinflussung von Kreativität ergibt sich hierbei nun schon aus dem Grundsatz, daß die in der Stelle synthetisch vereinigten Aufgaben möglichst

-
- 1) Auch die hierarchische und die Kommunikationsstruktur sind Folgen der Aufgabenteilung. Vgl. dazu auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 52: "Die Arbeitsteilung stellt jenen Grundtatbestand in einer Betriebswirtschaft dar, der sie als soziales System kennzeichnet".
 - 2) Ebenda.
 - 3) Kosiol merkt sehr richtig an, daß es sich hier genau genommen um eine "Aufgabenteilung" handelt. Vgl. dazu näher Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 31. Dennoch wird auch in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur weiter meist von "Arbeitsteilung" gesprochen. Vgl. dazu z. B. das voranstehende Zitat von Heinen. Vgl. ferner auch Schwarz, H., Arbeitsteilung, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 154 ff.
 - 4) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 45 ff.
 - 5) Vgl. dazu näher ebenda, S. 49 ff.
 - 6) Vgl. ebenda, S. 45.
 - 7) Vgl. ebenda, S. 80.

einfach und gleichartig sein sollen, um durch Spezialisierung und Standardisierung die Vorteile der Einarbeitung und Übung zu nutzen¹⁾. Neben unbestrittenen Vorteilen²⁾ hat aber die Spezialisierung den gravierenden Nachteil, daß damit die Gesamtheit der im Menschen veranlagten Fähigkeiten zumindest während der Arbeitszeit in ganz erheblichem Maße inaktiv bleibt ("the individual attends to a sharply and arbitrarily limited range of experience and activity in his work situation"³⁾) und daß sich dadurch außerdem meist "a focus toward the parts rather than the whole"⁴⁾ entwickelt. Die Standardisierung, d. h. die Dominanz von Routinehandlungen, führt darüber hinaus schließlich auch zu einer nachhaltig kreativitätshinderlichen Einstellung auf prinzipiell "reproduktives" Schaffen (und zwar dürften hier sowohl die generellen "attitudes" wie die aufgabenbezogenen "sets" negativ beeinflußt werden).

Wie insbesondere Soziologen nachgewiesen haben, liegen die kreativitätshemmenden Wirkungen starker Spezialisierung, täglicher Routine und Habitualisierung dabei nicht allein im bloß "automatischen" Tun, über das man nur wenig nachzudenken braucht, sondern auch in der allgemeinen Anpassung, die einen gewissen resignierten "Realismus" des Sichabfindens mit dem Gegebenen einschließt, wodurch alle Phantasie gezügelt wird und sich auf die gegebenen Möglichkeiten konzentriert⁵⁾.

Eine andere negative Folge der Spezialisierung ist darin zu sehen, daß die Mehrzahl der Organisationsteilnehmer nur derart unselbständige Aufgabenkomplexe

-
- 1) Vgl. dazu Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 93.
 - 2) Vgl. dazu näher z. B. Schwarz, H., a.a.O., Sp. 157.
 - 3) Crosby, A., a.a.O., S. 140 (im Original kursiv). Das "arbitrarily" ist dabei im Hinblick auf die Konstellation der gesamten Fähigkeiten des einzelnen Individuums zu verstehen.
 - 4) Vgl. Argyris, Ch., The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment, in: Management And The Behavioral Sciences, hrsg. von M. S. Wadia, Boston 1968, S. 291.
 - 5) Vgl. dazu besonders Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 80. Vgl. außerdem auch Merton, R. K., a.a.O., S. 268: "Als Folge der täglichen Routine entwickeln die Einzelnen besondere Präferenzen, Antipathien, Diskriminierungen und Begünstigungen".

bearbeitet, daß der Konnex zur letztlich zu erfüllenden Gesamtaufgabe oft gar nicht mehr erkannt werden kann, so daß das Individuum dadurch dem Gesamtprodukt, für dessen Erzeugung es letztlich arbeitet, weitgehend "entfremdet" wird¹⁾. Die dadurch regelmäßig provozierte "Unlust" und Unfähigkeit zu wirklich "großen", neuen Leistungen bewirkt dann meist eine allgemeine Einstellung des "get the job done"²⁾.

Ungünstig auf Kreativität wirkt sich meist ferner aus, daß Stellen zwar im Hinblick auf einen abstrakt gedachten Aufgabenträger, aber grundsätzlich unabhängig von einer bestimmten Person festgelegt werden³⁾. Obwohl zwar theoretisch postuliert wird, daß man dann eben für diesen sachlichen Aufgabenkomplex der Stelle das geeignete Individuum auswählen müsse, hat doch vor allem die Organisationspsychologie in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen, daß derart sachlich-technisch abgeleitete Aufgabenkomplexe in der Praxis nur selten mit den Neigungen und Fähigkeiten der Arbeitskräfte im wünschenswerten Maß in Übereinstimmung zu bringen sind⁴⁾.

Es verwundert deshalb auch nicht, wenn man bei Kosiol liest, daß die dennoch in einem gewissen Maße praktizierte Synthese von Aufgaben gemäß der individuellen Charakteristik einzelner Personen sich vor allem im Bereich der obersten Unternehmensleitung findet⁵⁾. Wenn man diesen Tatbestand

-
- 1) Daß es sich hier nicht etwa nur um das von Karl Marx analysierte Phänomen der "Entfremdung" des Industriearbeiters von seiner Arbeit handelt, verdeutlicht z. B. Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 17, wenn er schreibt: "Sowohl in der Fabrik als auch im Büro ist es heute durchaus typisch, daß man dem einzelnen ... Arbeitsplatz kaum noch ansehen kann, zur Hervorbringung welcher Leistung er beiträgt". Vgl. dazu ferner auch Schwarz, H., a.a.O., Sp. 159.
 - 2) Vgl. Argyris, Ch., We Must Make Work Worthwhile, a.a.O., S. 58.
 - 3) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 89 f.
 - 4) Vgl. dazu besonders die Herausarbeitung dieser Konflikte bei Argyris, Ch., Personality and Organization, a.a.O.; vgl. ferner auch Schwarz, H., a.a.O., Sp. 158.
 - 5) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 83.

nicht nur willkürlicher, unsachlicher Macht zuschreiben will, wird man den Grund dafür wohl auch in der Notwendigkeit besonders schöpferisch-dispositiver Leistungen dieses Personenkreises sehen müssen. Das impliziert dann aber, daß von den primär technisch-sachlich gebildeten Stellen selbst mittlerer Positionen - wenn überhaupt - nur sehr beschränkte schöpferische Leistungen erwartet werden (können).

Als letzte, grundsätzlich überwiegend kreativitätshemmend wirkende Folge einer konsequenten Stellenbildung ist schließlich anzuführen, daß sich an den Inhaber des durch zweckrationale Aufgabenteilung gebildeten, versachlichten Aufgabenkomplexes der Stelle dann auch ganz bestimmte und sehr strikte formale Verhaltenserwartungen (formale Normen) richten. Da man die Gesamtheit der sich auf einen Stelleninhaber beziehenden formalen Normen auch als formale Rolle bezeichnet, kann die gesamte Aufgabenteilung auch als ein Prozeß der Rollendifferenzierung innerhalb der Organisation interpretiert werden¹⁾. So wird dann z. B. vom Arbeiter erwartet, daß er "seinen Job" am Fließband tut, vom Sachbearbeiter im Rechnungswesen, daß er Rechnungen prüft, vom Produktionsleiter, daß er sich allein um eine termingerechte und möglichst kostengünstige Bereitstellung der Produkte kümmert und vom Werbetexter, daß er für ein bestimmtes Produkt einen kreativen Slogan findet.

Während die Spezialisierung und Standardisierung das Individuum nur quasi "ungewollt" auf primär routinemäßiges Verhalten einstellen, behindert die strikte und detailliert präzierte Rollenzuweisung nun auch noch explizit besonders "ganzheitliche", "freie", stellenüberschreitende kreative Leistungen²⁾.

1) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 53. Vgl. dazu ferner auch Dahrendorf, R., Homo Sociologicus - Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Köln und Opladen 1960, S. 20 f.

2) Vgl. dazu auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 262: "Limit your creativity to cultivation of this demarcated territory".

Darüber hinaus hemmt die strikte Rollendifferenzierung außerdem auch den für die Produktion besonders kreativer Lösungen so notwendigen häufigen Rollenwechsel¹⁾, durch den das Individuum lernt, Probleme aus unterschiedlichsten Perspektiven zu betrachten und neue Lösungen durch eine Kombination unterschiedlichster Ansätze zu produzieren.

Trotz der hier zunächst allein angeführten gravierend negativen Wirkungen der organisatorischen Stellenbildung auf die Kreativität im Unternehmen darf andererseits natürlich nicht verkannt werden, daß Aufgabenteilung und Spezialisierung eine einfach unumgängliche Notwendigkeit zur Erfüllung der komplexen Gesamtaufgabe von Unternehmen sind, und daß sie auch insofern grundsätzlich eine unabdingbare Voraussetzung für die Produktion besonders kreativer Leistungen sind, als sonst überhaupt niemand mehr in der Lage wäre, sich angesichts der komplexen Gesamtaufgabe auf einzelne, speziell kreativitätsbedürftige oder kreativitätssträchtige Teilbereiche zu konzentrieren.

Aus diesem Grund wäre es völlig verfehlt, die Aufgabenteilung und Stellenbildung schon ihrem Wesen nach als eindeutig kreativitätshemmend zu bezeichnen. Entscheidend für Richtung und Ausmaß der Kreativitätsbeeinflussung sind vielmehr das Maß der Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung der in der Stelle zusammengefaßten Aufgaben.

Zum Zwecke einer möglichst wirksamen Koordination der Gesamtheit der Stellen bei der Erfüllung der Unternehmensaufgabe werden die einzelnen Stellen wieder zu verschiedenen formalen Gruppen zusammengefaßt. Als wichtigste formale Gruppe ist dabei die Abteilung zu nennen.

"Abteilungen" entstehen durch die Zusammenfassung mehrerer organisatori-

1) Vgl. dazu auch Dreitzel, H. P. und Wilhelm, J., a.a.O., S. 76.

scher Stellen unter einheitlicher Leitung¹⁾. Ähnlich wie im Fall der Aufgabensynthese bei der Stellenbildung sollen Abteilungen grundsätzlich "ein in sich geschlossenes Gefüge von Elementaraufgaben" umfassen²⁾, wobei als "natürliche Merkmale" (Bleicher) für die optimale Kombination von Stellenaufgaben zu Abteilungsaufgaben in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie vor allem gleichartige Verrichtungen oder gleichartige Objekte angesehen werden³⁾. Nach dem Prinzip der Klarheit organisatorischer Regelungen sollen sich die derart gebildeten Abteilungsaufgaben zudem deutlich von den Aufgaben anderer Abteilungen abgrenzen lassen⁴⁾.

Auch dieses Grundprinzip organisatorischer Abteilungsbildung kann sich insofern sehr negativ auf die Erzeugung besonders kreativer Leistungen auswirken, als jetzt nicht nur der einzelne Stelleninhaber eine durch Spezialisierung und Standardisierung sehr vereinfachte Routineaufgabe erfüllt, sondern zusätzlich auch seine institutionalisierte Umgebung mit weitgehend gleichen oder sehr ähnlichen Aufgabenstellungen befaßt ist. Auf diese Weise wird bei gegebener tendenziell negativer Beeinflussung von Kreativität durch bestimmte Aufgaben diese negative Wirkung durch die Abteilungsbildung gewöhnlich noch weiter potenziert.

Diese negative Wirkung stellt sich nach allgemeiner Auffassung dabei vor allem im Fall einer funktionalen Abteilungsbildung ein⁵⁾, während bei der objektbezogenen Abteilungsbildung (z. B. nach Produktgruppen) schon vom Ansatz her Kreativität durch die Zusammenfassung sehr unterschiedlicher Verrichtungen und durch die Ausrichtung der gesamten Leistung auf das ganzheitliche Endprodukt hin eher positiv beeinflusst wird.

1) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 91.

2) Vgl. Bleicher, K., Abteilung, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 43.

3) Vgl. ebenda, Sp. 44.

4) Vgl. ebenda, Sp. 43.

5) Vgl. z. B. Crosby, A., a.a.O., S. 136. Zum Begriff der funktionalen Gliederung des Unternehmens vgl. besonders Hasenack, W., Funktionenlehre, betriebswirtschaftliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Band II, 3. Aufl., Stuttgart 1958, Sp. 2095 ff.

Auch die funktionale Abteilungsbildung kann allerdings insofern zumindest partiell kreativitätsförderliche Wirkungen haben, als bestimmte Unternehmensfunktionen nach allgemeiner Ansicht stärker kreativitätsbedürftig sind als andere¹⁾ und als man in diesen Abteilungen dann versucht, diesem kreativen Image 'hachzueifern'. In solchen Ableitungen findet man dann häufig auch einzelne kreativitätsförderlichere organisatorische Bedingungen als im restlichen Unternehmen.

Unabhängig davon, ob Abteilungen funktional oder objektbezogen gebildet werden, wird andererseits jeder Art von Abteilungsbildung insofern ein sehr negativer Effekt zugeschrieben, als durch die Bildung von Abteilungen erfahrungsgemäß ganz erhebliche Barrieren gegen eine fruchtbare Zusammenarbeit aller Gruppen des Unternehmens geschaffen werden. So schreibt z. B. Crosby, daß schon allein die räumliche Trennung häufig auch zu großer sozialer Distanz²⁾ - und damit auch zu einer nachhaltigen Beeinträchtigung der gesamten Kommunikation im Unternehmen - führen kann. Der Marketingpraktiker Bossle beschreibt dies so: "Die Abteilung grenzt ab, sie schneidet ab, sie verbindet nicht. Wenn man in einem Unternehmen die Zusammenarbeit hemmen will, dann muß man nur Abteilungen schaffen"³⁾.

Da die relativ rigide Abteilungs-Struktur im Hinblick auf die zur Erfüllung der Gesamtaufgabe notwendige Kooperation erhebliche Mängel aufweist⁴⁾,

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Kroeber-Keneth, L., Der Arbeitsmarkt in Bewegung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6. 6. 1970, S. 17: "Es gibt dynamische Aufgaben, die gewissermaßen jugendgebunden sind, weil sie Beweglichkeit, Phantasie und Unternehmungslust erfordern. Werbung, Marketing und anderes gehören hierher. Und es gibt Aufgabenbereiche mehr statischer Art, wie Verwaltung, Finanzwesen, Koordinierung, Organisation und Personal".
 - 2) Vgl. Crosby, A., a.a.O., S. 136: "Physical requirements dictate a minimal separation, but common practice is to make use of separate floors, wings, and complete buildings for containing and demarcating units charged with different functions. Brown recognizes one of the consequences: 'spatial segregation is likely to lead to social distance'". (Das Zitat im Zitat stammt von Brown, J. A. C., The Social Psychology of Industry, Harmondsworth 1954).
 - 3) Bossle, R., Marketing macht Märkte, Wiesbaden 1968, S. 24.
 - 4) Vgl. auch Kosiol, E., Kollegien, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 822.

werden neben den Stellen und Abteilungen oft sogenannte "Kollegien" gebildet. Das Wesen von Kollegien beschreibt Kosiol wie folgt:

"Als Kollegien werden solche organisatorischen Gebilde bezeichnet, die zur Erfüllung von Sonderaufgaben gebildet werden, nur eine diskontinuierliche und befristete zeitliche Tätigkeit aufweisen und aus einer Mehrheit von Aufgabenträgern bestehen, die sowohl sachlich als auch instanziell aus unterschiedlichen Bereichen kommen und nur zu bestimmten Zeitpunkten an einem Ort zusammentreten, während sie sonst anderen Aufgaben innerhalb ihrer Stelle nachgehen"¹⁾.

Kollegien sind im Vergleich zu Stellen und Abteilungen grundsätzlich eher kreativitätsförderliche Gliederungseinheiten, da schon ihre Zielsetzung auf die Lösung von mehreren Bereiche betreffenden und besonders komplexen Aufgaben ausgerichtet ist, da sie die direkte und unmittelbare Kommunikation zwischen den verschiedenen Bereichen fördern, das Wissen und Können verschiedener Bereiche zu integrieren versuchen und da bei der Zusammenarbeit im Rahmen von Kollegien auch grundsätzlich jeder rangmäßige Autoritätseinfluß ausgeschaltet sein sollte²⁾.

Dennoch werden in Theorie und Praxis den verschiedenen Arten von Kollegien weniger typisch kreative Aufgabenstellungen zugewiesen, sondern vor allem besonders komplexe und übergreifende Bewertungs-, Abstimmungs- und Entscheidungsprobleme³⁾. Grundsätzlich wird in Kollegien auch nicht der gesamte Problemlösungsprozeß von der ersten Analyse und Ideenfindung an gemeinsam absolviert, sondern es wird vor allem eine Bewertung und weitere Elaboration der vorher von verschiedenen Stellen und Abteilungen ausgearbeiteten Alternativen vorgenommen.

1) Kosiol, E., Kollegien, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 817.

2) Vgl. ebenda, Sp. 820. Vgl. dazu auch ausführlicher Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 159 ff.

3) Vgl. dazu die Beschreibung der Aufgaben von "Informations-", "Beratungs-", "Entscheidungs-" und "Ausführungskollegien" bei Kosiol, E., Kollegien, a.a.O., Sp. 819 ff.

Eine schon von der Intention her auch für besonders kreative Problemlösungen konzipierte Gliederungseinheit stellen dagegen sogenannte "Teams" dar¹⁾. In Abgrenzung zu Kollegien kann man diese als auf Dauer bestehende Komponenten der Grundstruktur bezeichnen²⁾, wobei allerdings lediglich das versachlichte Stellengesamt der Gruppe dauerhaft angelegt ist, während die einzelnen Stellen im Team auch von immer wieder wechselnden Personen besetzt werden können.

Da Teams erst seit wenigen Jahren in breiterem Ausmaß in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden³⁾, und dort, wo sie etabliert wurden, in der Regel auch tatsächlich häufig zur Lösung typisch "produktiver" und kreativer Denkaufgaben beschäftigt werden, wird in dieser Arbeit auf Teams vor allem im Rahmen der gezielten Steuerung kreativer Leistungen eingegangen⁴⁾.

Soweit die wichtigsten Aspekte der formalen Stellen- und Gruppenstruktur von Unternehmen. Betrachtet man nun auf der anderen Seite die mit diesen strukturellen Komponenten verbundenen informalen Tatbestände, muß zunächst ganz generell festgestellt werden, daß durch die verschiedenen informalen Phänomene vor allem die Rigidität der formalen Elemente gemindert wird. Das heißt z. B., daß trotz einer formal exakt abgegrenzten Stellendefinition immer wieder Organisationsteilnehmer auch "in fremden Revieren" denken und daß auch in einem hochgradig formalisierten Unternehmen sich einzelne Abteilungen durchaus eine eigene, sehr "ungezwungene Umwelt" erhalten oder schaffen können.

1) Vgl. auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 54.

2) Vgl. auch Kosiol, E., Kollegien, a.a.O., Sp. 818.

3) Vgl. dazu auch die Tatsache, daß das Team in der grundlegenden Arbeit über betriebswirtschaftliche Organisation von Kosiol (Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O.) überhaupt nicht erwähnt wird und daß auch die neuere Arbeit von Wild, J., a.a.O. nur die mathematische Team-Theorie behandelt, die sich auf einen ganz andersartigen Sachverhalt bezieht.

4) Vgl. dazu die Punkte 432. und 44221.

Informale Komponenten sind grundsätzlich eine einfach unerläßliche Ergänzung aller formalen Strukturelemente und wirken durch ihre "Auflockerung" der Formalstruktur zunächst auch generell in vieler Hinsicht kreativitätsförderlich.

Andererseits geht gerade auch von mehreren mit der Stellen- und Gruppenstruktur verbundenen informalen Tatbeständen häufig eine erheblich kreativitätshemmende Wirkung aus. Dies gilt z. B. für die mit den einzelnen Stellen verbundenen informalen "Images", die die Beschränkungen formaler Rollen in vielen Fällen noch verstärken. So ist es durchaus üblich, daß sich ein Buchhalter nicht allein den vom Unternehmen festgelegten formalen Normen "unterwirft", sondern darüber hinaus gewisse Dinge einfach tut (oder auch nicht tut), weil dies seinem Image von Buchhalter entspricht. Ganz ähnlich glauben viele Werbetexter, daß nur unsensible Kreative Marktforschung nötig haben.

Während diese informalen Images vom einzelnen Individuum noch relativ autonom gesteuert werden können, gibt es darüber hinaus aber auch einen in der Praxis oft weit mächtigeren (dennoch aber informalen) "Konformitätsdruck"¹⁾ durch verschiedene Gruppen, denen ein Organisationsteilnehmer angehört²⁾. Mehr oder weniger ausgeprägt haben letztlich alle Gruppen die Neigung, alle von den eigenen Gruppennormen stärker abweichenden "Außen-seiter" unter Druck zu setzen, um sie wieder zu normenkonformem Verhalten zu veranlassen.

Es braucht hier nicht näher begründet zu werden, daß jeder "merkliche" Konformitätsdruck in der Regel ganz erheblich kreativitätshemmend wirkt.

Ein ganz spezifischer Konformitätsdruck richtet sich sogar direkt gegen Neuerungen in Organisationen: gemeint ist hier der Druck, den insbesondere

1) Zum "Konformitätsdruck" vgl. z. B. Metzger, W., a.a.O., S. 104.

2) In gewissem Maß ist natürlich auch das vorher angeführte "Image" Resultat von Gruppennormen.

die meisten informellen Gruppen¹⁾ gegen jede sie (tatsächlich oder nur vermeintlich) bedrohende Innovation entwickeln. Obwohl es durchaus auch wichtige informale Gruppen gibt, die sogar bewußt zur Förderung und Durchsetzung neuer Lösungen geschaffen werden (z. B. können sich einzelne Marketing- und Produktionsfachleute gegen das Finanzressort "verbünden", um für chancenreich gehaltene, neue Produkte durchzusetzen), ist das Gros der in der Praxis bestehenden informalen Gruppen in den meisten Unternehmen doch durch eine fast phobisch ausgeprägte Feindseligkeit gegen alles Neue gekennzeichnet²⁾.

42232. Die Beeinflussung von Kreativität durch die hierarchische Struktur von Unternehmen

Eine wirksame gegenseitige Abstimmung der Arbeit der einzelnen Organisationsteilnehmer eines zielgerichteten Sozialsystems ist nach heute üblicher Auffassung ohne eine Über- und Unterordnung nicht möglich³⁾. Die Unternehmensstruktur hat deshalb die Form einer Rangordnung ("hierarchische Struktur"),⁴⁾ wobei die Rangordnung die Stellen unter dem Kriterium der Leitungsgewalt vertikal in einen Instanzenzug gliedert, der von der ranghöchsten bis zur rangniedrigsten Stelle läuft⁵⁾.

1) "Informelle" oder "informale Gruppen" bestehen neben der formalen Gruppenstruktur und basieren auf gefühlsmäßigen Beziehungen, persönlichen Kontakten und gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder. Vgl. dazu z. B. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 54; Ziegler, R., a.a.O., Sp. 1097 f.; Kluth, H., a.a.O., S. 45 ff.

2) Vgl. dazu besonders Ziegler, R., a.a.O., Sp. 1098.

3) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 56. Vgl. auch Grün, O., Hierarchie, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 677.

4) Vgl. auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 56.

5) Vgl. Grün, O., a.a.O., Sp. 677. Vgl. auch Argyris, Ch., Personality and Organization, a.a.O., S. 60: "Thus the assumption is made that administrative and organizational efficiency is increased by arranging the parts in a determinate hierarchy of authority where the part on top can direct and control the part on the bottom".

Auch im Hinblick auf die Analyse der Kreativitätsbeeinflussung ist dabei zu beachten, daß unter dem Ausdruck "Leitung" nicht etwa nur eine bestimmte Befehlsgewalt verstanden wird, sondern eine Fülle sehr verschiedenartiger Beziehungen zwischen den Organisationsteilnehmern, die z. B. in Form von Relationsaussagen folgendermaßen ausgedrückt werden können: "'A entscheidet für B'; 'B ist A verantwortlich'; 'A kontrolliert B'; 'A beeinflusst die Entscheidungen von B'; 'A besitzt Macht (Autorität) über B'; 'A ergreift Initiative für B'; 'A belohnt (bestraft) B'; 'B gibt A Rechenschaft'"¹⁾.

Schon das Grundprinzip der Leitung, die Trennung der Dispositions-, Anordnungs- und Kontrollbefugnisse auf der einen Seite von den Ausführungspflichten auf der anderen Seite²⁾, wirkt sich erheblich negativ auf die Kreativität aller Personen "B" in Unternehmen aus, da zum einen kreativ noch "unentwickelte" Personen "B" oft von vornherein daran gewöhnt werden, daß jemand anderes für sie entscheidet ("denkt"), die Initiative ergreift etc.³⁾. Zum anderen können aber auch grundsätzlich sehr kreative Personen "B" (wobei es alle möglichen Gründe geben kann, warum ein kreatives Individuum sich in der Position von "B" befindet) durch das Prinzip der Leitung nachhaltig z. B. in ihrer intellektuellen und sozialen Unabhängigkeit und in ihrem Streben nach Selbstaktualisierung beeinträchtigt werden.

Diese grundsätzliche Feststellung, daß bei einer Leitungsgewalt von "A" über "B" die Kreativität von "B" meist negativ beeinflusst wird, kann allerdings wesentlich modifiziert werden, wenn man verschiedene Formen der Ausübung dieser Leitungsgewalt untersucht⁴⁾. Die Formen der Ausübung

1) Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 56.

2) Vgl. dazu auch Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 101 und Kluth, H., a.a.O., S. 23.

3) Vgl. dazu auch Argyris, Ch., Personality and Organization, a.a.O., S. 60: "The impact of such a state of affairs is to make the individuals dependent upon, passive toward, and subordinate to the leader".

4) Statt einer Analyse der Formen wäre auch eine Untersuchung der Grundlagen der Leitungsgewalt möglich gewesen. Vgl. dazu z. B. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 57. Heute hält man es jedoch

von Leitungsgewalt (bzw. der "Autoritäts-" oder "Machtausübung"¹⁾) bezeichnet man allgemein als "Führungsstile"²⁾.

Da in Theorie und Praxis inzwischen eine kaum noch übersehbare Fülle von Führungsstilen diskutiert bzw. praktiziert wird³⁾, können im folgenden nur die wichtigsten Stiltypen untersucht werden. Als solche werden hier der "patriarchalische", der "charismatische", der "bürokratische", der "autoritäre" und der "partizipative" Führungsstil angesehen⁴⁾. Auch für diese wenigen Grundtypen kann dabei nicht die Gesamtheit der Wirkungen auf Kreativität analysiert werden (dazu ist allein schon der Begriff des "Führungsstils" viel zu komplex und umfassend), sondern es können nur tendenzielle Richtung und Schwerpunkte der Kreativitätsbeeinflussung dargestellt werden. Neben den im folgenden beschriebenen Beeinflussungsweisen sind daher im konkreten Einzelfall immer auch andere Kreativitätswirkungen denkbar.

meist für zweckmäßiger, die Formen der Ausübung von Leitungsgewalt zu analysieren. Vgl. dazu z. B. Witte, E., Führungsstile, in: Handwörterbuch der Organisation, a. a. O., Sp. 595: "In neuer wissenschaftlicher und praktischer Betrachtung wird nicht mehr so sehr das Warum des Führungsanspruches, sondern vielmehr das Wie des Führungsvollzuges in den Vordergrund gerückt".

- 1) Die Begriffe "Gewalt", "Macht", "Einfluß" und "Autorität" werden in den Sozialwissenschaften häufig synonym verwandt. Vgl. dazu z. B. Kirsch, W., a. a. O., S. 388. Vgl. dazu auch die Definition der "Autorität" bei Landwehrmann, F., Autorität, in: Handwörterbuch der Organisation, a. a. O., Sp. 269, der darunter die Möglichkeit eines Organisationsbeteiligten oder von Organisationsgruppen versteht, das Handeln anderer vollständig oder teilweise zu beeinflussen.
- 2) Vgl. auch Heinen, E., Einführung, a. a. O., S. 58.
- 3) Vgl. Pausenberger, E., Führungsstile, in: Organisationsleiter-Handbuch, hrsg. von A. Degelmann (in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft), München 1968, S. 225.
- 4) Die ersten drei Führungsstile basieren vor allem auf der Theorie von Max Weber. (Vgl. dazu z. B. Weber, M., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 3. erw. und verb. Aufl., hrsg. von J. Winkelmann, Tübingen 1968, S. 475 ff.). Die beiden anderen Begriffe sind pragmatische "Sammelbegriffe" zur Kennzeichnung praktischer Führungsstile, in denen sich auch Komponenten der "reinen" Typen Max Webers finden (weshalb sich auch einige Überschneidungen mit diesen nicht ganz vermeiden lassen).

Leitbild des rein patriarchalischen Führungsstils ist die Autorität des Vaters in der Familie. Der Patriarch führt in dem Bewußtsein, Belegschaftskinder unter sich zu haben, die in keiner Weise an der Führung beteiligt werden (können)¹⁾; "(g)ehorcht wird der Person kraft seiner durch Herkommen geheiligten Eigenwürde: aus Pietät"²⁾; "die Gehorchenden sind 'Untertanen'"³⁾. Patriarchen in diesem Sinne finden sich nicht nur in der höchsten Unternehmensspitze, sondern durchaus auch in untergeordneten Gruppen in den Unternehmen⁴⁾.

Der reine Typ patriarchalischer Führung ist zunächst einmal höchstens für die Kreativität des Patriarchen förderlich, während alle ihm unterstellten, "folgsamen" Organisationsteilnehmer in ihrem geistigen Potential überhaupt nicht herausgefordert⁵⁾, sondern ständig darauf eingestellt werden, daß alle Problemlösungen "von oben" kommen und daß alle Informationen, die "von oben" kommen, überhaupt nicht angezweifelt werden.

Andererseits soll aber auch nicht verkannt werden, daß im Rahmen der in der Praxis meist üblichen "Mischstile" eine partiell patriarchalische Unternehmensleitung zumindest die Kreativität einzelner "Untergebener" sogar besonders fördern kann, als dabei bestimmten "Zöglingen" des Patriarchen weitestgehende Freiheiten eingeräumt und alle möglichen Hilfen zur Verfügung gestellt werden.

Der charismatische Führungsstil beruht vor allem auf der "Ausstrahlungskraft" (dem "Charisma") einzelner Personen. Mit dem patriarchalischen Stil hat er sowohl die singuläre Herrschaftsposition als auch den absoluten Herrschaftsanspruch gemein⁶⁾. Insofern ist er in der Regel auch mit

1) Vgl. Witte, E., a.a.O., Sp. 596.

2) Weber, M., Gesammelte Aufsätze, a.a.O., S. 478.

3) Ebenda.

4) Vgl. Witte, E., a.a.O., Sp. 597.

5) Vgl. ebenda.

6) Vgl. ebenda.

zahlreichen sehr kreativitätshemmenden Wirkungen verbunden.

Andererseits unterscheidet sich dieser Stil vom patriarchalischen dadurch, daß hier keinerlei Fürsorge- und Sicherheitsaspekte gelten, sondern daß von den Geführten schlechthin jedes Opfer verlangt wird, "und dies nicht nur im Vollzug des Gehorsams, sondern mit dem ausdrücklichen Anspruch auf Begeisterung des Gefolgsmannes und Mitverschworenen"¹⁾, der sich dem Vorgesetzten affektiv verbunden hat²⁾.

Neben kreativitätshemmenden Wirkungen aufgrund der starken Befehlsgewalt und der mangelnden Fürsorge für die Organisationsteilnehmer hat der charismatische Führungsstil aber auch durchaus kreativitätsförderliche Wirkungen: so spricht Witte von der "Verheißung der Einmaligkeit und des Erfolges"³⁾, die sich auch auf den unterstellten Organisationsteilnehmer überträgt und er charakterisiert diesen Stil als "institutionalisierte Unrast und explosive Bewegung ... Starrheit und saturierte Prestigepositionen sind damit unvereinbar"⁴⁾.

Soweit die Ausübung der Befehlsgewalt die einzelnen Organisationsteilnehmer nicht zu stark frustriert und einschränkt, können mit der charismatischen Führung deshalb auch ausgesprochen kreativitätsförderliche Wirkungen verbunden sein.

Der bürokratische Führungsstil ist im Gegensatz zu den zwei vorherigen Stilen nicht personen-, sondern satzungsbezogen⁵⁾. Das heißt, daß die Organisation "ohne Ansehen der Person" geführt wird, wobei dies ebenso für den "Untergebenen" wie für den "Vorgesetzten" gilt. Bei bürokratischem Führungsstil wird versucht, alle im Bereich des Unternehmens denkbaren Aktivitäten wenn irgend möglich durch formale, rationale Regelungen zu steuern.

1) Witte, E., a.a.O., Sp. 597.

2) Vgl. Weber, M., Gesammelte Aufsätze, a.a.O., S. 481.

3) Vgl. Witte, E., a.a.O., Sp. 597.

4) Ebenda, Sp. 598.

5) Vgl. Weber, M., Gesammelte Aufsätze, a.a.O., S. 475.

Schon aus dieser Kurzbeschreibung wird deutlich, daß die reine Form der bürokratischen Führung insgesamt extrem kreativitätshemmend wirkt: sie bildet praktisch in ihrem Streben nach Rationalität, Exaktheit, Ordnung und Gleichheit einen völligen Gegensatz zur "Emotionalität" kreativer Individuen, zur "Beliebigkeit" typisch kreativer Problemlösungen, zur "Spontaneität" und "Individualität" der Kreativität.

Diese negative Beeinflussung von Kreativität durch einen rein bürokratischen Führungsstil wird allgemein anerkannt. Interessant ist deshalb die Feststellung Wittes, daß, abgesehen von Entartungsmerkmalen, die Technik bürokratischen Führens auch in der Gegenwart in Unternehmen noch immer weitgehend identisch ist mit den bekannten Instrumenten des Organisierens überhaupt¹⁾.

Der autoritäre Führungsstil führt in vielfacher Hinsicht sogar noch zu einer Potenzierung der negativen Wirkungen des bürokratischen Stils²⁾. Während der bürokratische Führungsstil immerhin noch primär sachlich und rational orientiert ist, wird beim autoritären Führungsstil im Rahmen der Satzung die gesamte Zusammenarbeit allein auf den Vorgesetzten abgestellt, der seine Entscheidungen allein trifft und diese dann ausschließlich in Form von Befehlen an die Untergebenen übermittelt, wobei die Nichtbeachtung dieser Befehle unter Strafe gestellt wird³⁾.

Auch die zwischenmenschlichen Beziehungen sind bei autoritärem Führungsstil nicht mehr - wie z. B. beim bürokratischen Stil - versachlicht-neutral, sondern sogar persönlich betont distanziert⁴⁾. Die "Untergebenen" werden mit aller zur Verfügung stehenden Sanktionsgewalt zu ergebenen, gehorsamen, geistig gefügigen und unselbständigen Individuen erzogen⁵⁾, die sich deshalb

1) Vgl. Witte, E., a.a.O., Sp. 600.

2) Allerdings ist auch im Rahmen des autoritären Führungsstils die schon beim patriarchalischen Stil angesprochene gezielte Förderung einzelner "Zöglinge" möglich.

3) Vgl. Pausenberger, E., a.a.O., S. 230.

4) Vgl. ebenda.

5) Vgl. ebenda.

dann auch normalerweise fast völlig von der Unternehmensaufgabe "lösen" ("the self-detachment by which ordinary people accomodate themselves to the routine of submission"¹⁾).

Auch wenn dieser reine autoritäre Führungsstil in der Praxis heute vermutlich fast gar nicht mehr vorkommt, finden sich zumindest doch zahlreiche seiner Stilelemente immer noch in sehr vielen Unternehmen²⁾.

Im Gegensatz dazu bemüht man sich beim partizipativen (kooperativen", "demokratischen") Führungsstil bewußt um ein gemeinschaftliches Wirken, um die Kooperation aller Organisationsteilnehmer: "An die Stelle des Befehls tritt die Besprechung als Führungsmittel"³⁾, der Vorgesetzte ist offen für Einwendungen und Kritik der Mitarbeiter, er "wünscht sich keine gefügigen, unselbständigen Untergebenen, sondern aufgeschlossene, selbständig und kritisch denkende Persönlichkeiten"⁴⁾, denen nun auch nicht mehr nur einzelne Arbeitselemente übertragen werden, sondern die möglichst für ein bestimmtes Aufgabengebiet verantwortlich sind. Der "Vorgesetzte" ist bei partizipativem Führungsstil letztlich nur noch "primus inter pares"⁵⁾, der seine Autorität auch möglichst wenig aus der Satzung, sondern vor allem aus größerer Sachverständigkeit herleiten sollte⁶⁾.

Bei partizipativem Führungsstil wird sogar ausdrücklich auch an die schöpferischen Fähigkeiten aller Organisationsteilnehmer appelliert⁷⁾, und es

-
- 1) Burns, T. und Stalker, G. M., The Management of Innovation, London 1961, S. 234.
 - 2) Vgl. auch Witte, E., a.a.O., Sp. 599.
 - 3) Pausenberger, E., a.a.O., S. 233.
 - 4) Ebenda.
 - 5) Vgl. ebenda.
 - 6) Vgl. dazu auch Mayer, A., Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1951, S. 126 ff.
 - 7) Vgl. Pausenberger, E., a.a.O., S. 234.

wird diesen ein "Spielraum" eingeräumt, innerhalb dessen sie ihre Aufgaben nach eigenen Vorstellungen bewältigen und auch neue Lösungen produzieren sollen. Die Selbstverantwortlichkeit und auch die ständig aktivierten Kommunikationsbeziehungen mit anderen Organisationsteilnehmern bewirken zudem, daß schon die Grundeinstellungen der Individuen weniger rigide werden und daß generell auch ein ganz erhebliches Maß von Interesse an der Arbeit geweckt wird¹⁾.

Obwohl sich dieser Führungsstil somit zunächst einmal im Hinblick auf die Kreativität der Gesamtheit der Organisationsteilnehmer als grundsätzlich sehr kreativitätsförderlich erweist, kann er aber doch speziell "exzeptionelle" Kreativität einzelner dann verhindern - oder wesentlich beeinträchtigen, wenn das "Miteinander" und das "egalitäre" Prinzip dieses Führungsstils übertrieben wird. Es gilt hier zu beachten, daß die überwiegende Mehrzahl von Mitarbeitern der meisten Unternehmen zumindest heute noch nur über sehr begrenzte kreative Fähigkeiten verfügt, so daß bei einem betont "demokratisch-egalitären" Führungsstil (und umfassender "Mitbestimmung") die Gefahr besteht, daß die zwangsläufigen Konflikte und Rivalitäten zwischen besonders innovationsfreudigen (und -fähigen) und den anderen Organisationsteilnehmern stets durch - zumindest überdurchschnittliche Kreativität nachhaltig bremsende Kompromisse gelöst werden²⁾.

Auch im Rahmen des partizipativen Führungsstils kann Kreativität aber auch insofern sehr unterschiedlich beeinflusst werden, als sich die "Partizipation" auf sehr verschiedenartige Sachverhalte beziehen kann: Während sie in einem Unternehmen allein auf untergeordnete Mittelentscheidungen beschränkt ist (z. B. auf Entscheidungen darüber, welche Werbemittel im kon-

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Irle, M., Führungsprobleme, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 9. Band: Betriebspsychologie, hrsg. von A. Mayer und B. Herwig, Göttingen 1961, S. 525.
 - 2) Vgl. dazu besonders Wilson, J. Q., Innovation in Organization: Notes Toward a Theory, in: Approaches to Organizational Design, hrsg. von J. D. Thompson, Pittsburgh 1966, S. 202 ff.

kreten Fall eingesetzt werden sollen), kann die "Mitbestimmung" in anderen Unternehmen sogar so weit gehen, daß z. B. auch der Produzent der Werbebotschaft in erheblichem Maß über die Sach- und Formalziele des Unternehmens mitentscheiden kann¹⁾. Nach heutigem Wissen ergibt sich im letzteren Fall eine ganz erheblich kreativitätsförderlichere Aufgabenmotivation als bei bloßer Mitbestimmung über relativ untergeordnete Probleme.

Ganz kurz soll in diesem Zusammenhang auch noch die in der Literatur viel diskutierte Frage behandelt werden, wie sich der Grad der Zentralisation bzw. Dezentralisation des unternehmerischen Entscheidungsprozesses²⁾ auf Kreativität auswirkt. Wie Heinen anmerkt, bedeutet schon die Gliederung der Unternehmung in verschiedene Leitungsebenen eine gewisse Dezentralisierung des Entscheidungsprozesses³⁾. Das bedeutet, daß das entscheidende Kriterium für eine Untersuchung der Wirkungen von Zentralisation und Dezentralisation der Zentralisations- bzw. Dezentralisationsgrad ist, den Heinen durch das Verhältnis von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben kennzeichnet⁴⁾.

-
- 1) Dem Verfasser sind mehrere Fälle aus der Praxis bekannt, in denen eine Mehrheit von Angestellten von Marktforschungsinstituten bzw. von Werbeagenturen z. B. abgelehnt hat, Marktforschungsaufträge oder Werbekampagnen für bestimmte Auftraggeber oder bestimmte Produkte durchzuführen. Diese Fälle wurden allerdings bisher nicht publiziert. Eine Mitbestimmung des Sachziels in der beschriebenen Weise bedingt übrigens zugleich automatisch auch eine Modifizierung der zunächst gegebenen formalen Zielsetzung, da durch die Ablehnung derartiger Aufträge - und die daran meist gebundenen Folgewirkungen - auch das Ausmaß des Gewinn-, Umsatz- und Wachstumsziels beeinflusst wird.
 - 2) Kosiol weist dabei besonders darauf hin, daß die Analyse der Zentralisation bzw. Dezentralisation des Entscheidungsprozesses nur ein - allerdings besonders wichtiger - Aspekt dieser Thematik ist. Zentralisation und Dezentralisation sind fundamentale Prinzipien jeder Aufgabensynthese und können deshalb auch auf alle anderen Merkmale der Aufgabensynthese (z. B. die Aufgabenbildung nach der Verrichtung oder nach dem Objekt) angewandt werden. Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 83.
 - 3) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 60.
 - 4) Vgl. ebenda.

Es besteht heute weitgehende Übereinstimmung darüber, daß dezentralisierte Organisationen grundsätzlich kreativitätsförderlicher wirken als zentralisierte, weil im Fall der Dezentralisation vor allem eine größere intellektuelle und soziale Unabhängigkeit gegeben ist und weil dadurch die Selbstverantwortung und Initiative der einzelnen Organisationsteilnehmer stark gefördert werden¹⁾. Dezentralisierte Organisationen sind außerdem auch nach McNulty für innovatorisches Verhalten (d. h. die Durchsetzung der neuen Ideen) generell geeigneter als zentralisierte²⁾.

Beide Feststellungen haben in dieser hier aus Platzgründen nötigen sehr globalen Formulierung allerdings nur tendenzielle Gültigkeit. Insbesondere bei mittleren und kleinen Unternehmen kann eine auch dort noch praktizierte hohe Dezentralisierung der Leitungs- und Produktionsinstanzen häufig auch störend wirken.

Kreativität wird durch die hierarchische Struktur allerdings nicht allein aufgrund des Tatbestandes der "Leitung" verschiedener Individuen "B" durch übergeordnete Personen "A" beeinflusst, sondern z. B. auch dadurch, daß die Pyramidenform der Rangordnung zu einer generellen "interpersonal competitiveness" der Organisationsteilnehmer um den Aufstieg führt³⁾. Höhere Positionen werden dabei in der Regel jedoch weniger durch die Produktion typisch kreativer Leistungen erreicht, sondern normalerweise mit größerer und sichererer Erfolgsaussicht durch überwiegend "richtige" und möglichst wenig riskante Leistungen⁴⁾. Argyris drückt dies folgendermaßen aus: "'playing it safe' is a way to keep the road to advancement open"⁵⁾.

1) Vgl. dazu Guetzkow, H., a.a.O., S. 37.

2) Vgl. McNulty, J. E., Some Economic Aspects of Business Organization, Philadelphia 1964, S. 82 f.

3) Vgl. dazu besonders Tiffin, J. und McCormick, E. J., Industrial Psychology, 5. Aufl., Englewood Cliffs 1965, S. 377.

4) Vgl. dazu auch Bono, E. de, a.a.O., S. 175.

5) Argyris, Ch., Integrating the Individual and the Organization, a.a.O., S. 105.

Aus dieser Tatsache folgt wiederum noch eine weitere negative Wirkung auf Kreativität, da die Mehrzahl der kreativen Spezialisten in Unternehmen nicht nur eine "Unterordnung" und Kontrolle durch "irgendjemanden" akzeptieren muß, sondern in der Regel "erfolgreichen" Managern unterstellt ist, die sich meist schon durch eine wesensmäßig sehr verschiedene Persönlichkeitsstruktur vom primär aufgabenbezogen motivierten, relativ introvertierten und wenig pragmatisch-faktischen Spezialisten unterscheiden¹⁾. Typische "Manager" versuchen in der Praxis dann meist auch, Kreative vor allem durch "Amtsautorität", zumindest aber kaum durch eine dem Kreativen "kongeniale" Sachautorität zu "führen". Wenn sich das schon normalerweise etwas überempfindliche Unabhängigkeitsstreben des kreativen Individuums bereits gegen die Unterordnung unter professionelle Kollegen sträubt, kann sich eine Unterordnung unter nur begrenzt spezifisch-fachlich begründete Positionen der hierarchischen Struktur von Unternehmen ausgesprochen kreativitätshemmend auswirken²⁾.

Als überwiegend kreativitätshemmend wird schließlich außerdem beurteilt, daß die funktionale Autoritätshierarchie in Unternehmen meist sehr eng mit einer zweiten vertikalen Dimension, der Statushierarchie, dem Statussystem verbunden ist³⁾. Neben informalen Statusbewertungen, auf die hier nicht näher eingegangen wird, sind dabei besonders Statussymbole wie Titel, Bürou Ausstattung, Dienstwagen, Benutzung verschiedener Speisesäle, verschiedene Formen der Anwesenheitskontrolle etc. zu nennen. Derartige Statusdifferenzen, die auch heute noch in ganz erstaunlichem Maße die soziale Sphäre

1) Vgl. dazu besonders Scott, W. R., Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen (Übersetzung von: Professionals in Bureaucracies - Areas of Conflict, in: Professionalization, hrsg. von H. M. Vollmer und D. L. Mills, Englewood Cliffs 1966, S. 265 - 275), in: Bürokratische Organisation, a. a. O., S. 210.

2) Vgl. Punkt 2322., insbesondere aber die Ausführungen über die "Leistungsmotivation" in Punkt 23223.

3) Vgl. dazu z. B. Crosby, A., a. a. O., S. 151 ff.

von Unternehmen prägen¹⁾, sind dabei typische Manifestationen einer primär "äußerlich ich-bezogenen Besitzstands-ideologie" und als solche für den primär aufgabenbezogenen und wenig statusorientierten kreativen Spezialisten "deprimierend" sachfremde Wertsymbole einer vorwiegend konservativ-immobilen Umwelt.

Wieweit andererseits die Chance auf einen Aufstieg in der hierarchischen Struktur des Unternehmens eventuell auch als kreativitätsförderlicher Anreiz wirken kann, wird später noch gesondert in Punkt 424. behandelt.

42233. Die Beeinflussung von Kreativität durch die Kommunikationsstruktur von Unternehmen

Als "Kommunikationsstruktur" des Unternehmens bezeichnet man die Gesamtheit der Kommunikationsbeziehungen innerhalb des Unternehmens²⁾, wobei unter "Kommunikation", wie schon erwähnt, die Übermittlung von Informationen jeder Art verstanden wird³⁾. Für die Erzeugung besonders kreativer Problemlösungen ist die Kommunikationsstruktur dabei deshalb besonders wichtig, weil kreative Lösungen regelmäßig nur durch eine möglichst vollständige und besonders "gelungene" Informationsverarbeitung zustande kommen. Das bedeutet, daß neben der "Ausstattung" einer Organisation mit Informationen (d. h. der zur Verfügung stehenden Informationsmenge), auf die noch in Punkt 423. eingegangen wird, auch die Kommunikationsstruktur mitentscheidend dafür ist, ob den kreativen Individuen bzw. Gruppen alle relevanten Informationen in optimaler Form zur Verfügung gestellt werden.

Auch in diesem Fall sollen im folgenden zunächst die formalen Elemente der Kommunikationsstruktur von Unternehmen analysiert werden.

1) Vgl. z. B. Kluth, H., a.a.O., S. 86 f. Vgl. ferner auch: o. V., Zum Beispiel Ford, in: Capital, Nr. 8/1971, S. 27 über das "ausgefällte" Statussystem der Ford-Werke in Köln.

2) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 55.

3) Vgl. Punkt 31.

Jedes zielgerichtete Sozialsystem mit mehr als nur ein paar wenigen Organisationsteilnehmern kann die Vielfalt der zu seiner Funktionserfüllung notwendigen Kommunikation nicht der freien Wahl der Teilnehmer überlassen, sondern muß formale Regeln über Inhalt, Empfänger, Richtung, Übertragungsmittel, Zeitpunkt und zeitliche Folge der Kommunikation festlegen¹⁾. Obwohl neben dieser formalen Kommunikationsstruktur immer auch ein intensives Netz informaler Kommunikationsbeziehungen besteht²⁾, bildet das durch präzise Regelungen "gebundene", formale Kommunikationssystem doch die unumgänglich notwendige Basis aller Kommunikationsbeziehungen im Bereich von Unternehmen. So schreibt Hax:

"Durch derartige Regeln, die dem Kommunikationssystem eine bestimmte formale Struktur geben, kann der Nachrichtenstrom so gelenkt werden, daß den Stellen im System, an denen Entscheidungen zu treffen sind, stets auch zuverlässig die dafür benötigten Informationen zufließen. Da dies bei völlig freier Kommunikation nicht in gleichem Maße gewährleistet werden kann, ist die gebundene Kommunikation zwischen Individuen, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, der völlig freien in der Regel überlegen"³⁾.

Andererseits haben umfassend formalisierte Kommunikationssysteme auch zahlreiche dysfunktionale Folgen⁴⁾, die sich zudem meist auch besonders negativ auf Kreativität auswirken. Ein erster derartiger Tatbestand ist z. B. schon darin zu sehen, daß in Unternehmen mit zunehmender Größe Kommunikation immer weniger direkt und mündlich erfolgen kann, sondern daß zunehmend mehr vor allem schriftliche Informationen Grundlage aller wesentlichen Problemlösungen bilden müssen⁵⁾. Wie Jones dazu anmerkt, kann die

1) Vgl. auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 56.

2) Vgl. dazu auch S. 242.

3) Hax, H., Kommunikationssysteme, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 847.

4) Vgl. dazu besonders Luhmann, N., Kommunikation, soziale, a.a.O., Sp. 836.

5) Vgl. dazu besonders Jones, M. H., Executive Decision Making, Revised Ed., Homewood/Il. 1962, S. 222; Bahrdt, H. P., Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 127. Vgl. auch Simon, H. A., a.a.O., S. 157 f.: "Only to a limited extent is any formal system of oral communications ordinarily established in the scheme of organization" sowie: o. V., Zum Beispiel Ford, a.a.O., S. 24: "Schriftliche Informationen werden in Köln höher geschätzt als mündliche: Sie sind präziser".

schriftliche Informationsübermittlung durchaus vorteilhaft sein, wenn allein Fakten mitgeteilt werden sollen. Andererseits hat sie erhebliche Nachteile, wenn zu einer Problemlösung auch die Kenntnis der "touchy information that requires sensitivity and perception"¹⁾ nötig ist. Gerade solche auch sehr subjektive und emotionale Wertungen und schriftlich nur schwer ausdrückbare Nuancen enthaltende Informationen bilden aber regelmäßig eine wesentliche Grundlage besonders origineller, komplexer, umfassender und der Disparatheit der Sachverhalte angemessene Lösungen.

Andere nachteilige Wirkungen auf Kreativität resultieren ferner daraus, daß die formale Kommunikationsstruktur von Unternehmen viel zu stark auf die funktionale Stellen- und Abteilungsstruktur der Organisation abgestellt ist. So verweist Crosby darauf, daß aufgrund der Spezialisierung einzelnen Stellen und Abteilungen grundsätzlich nur ganz bestimmte Informationen zugeleitet werden²⁾ und March und Simon stellen fest:

"Thus perceptions of the environment are biased even before they experience the filtering action of the frame of reference of the perceiver. Salesmen live in an environment of customers; company treasurers in an environment of bankers; each sees a quite distinct part of the world"³⁾.

Besonders nachteilig wirkt sich weiter aus, daß die vorgeschriebenen "Dienstwege"⁴⁾ für die Informationsübermittlung - ganz unabhängig von der sachlichen Notwendigkeit des Einzelfalles - grundsätzlich immer Rücksicht auch auf die hierarchische Struktur von Unternehmen nehmen müssen. Obwohl dies in bestimmtem Maße sicher unumgänglich ist, sind solche "Dienstwege" für die Erzeugung typisch kreativer Problemlösungen sogar in mehrfacher Hinsicht äußerst hinderlich. So sind "Dienstwege" z. B. meist besonders

1) Jones, M. H., a.a.O., S. 221.

2) Vgl. Crosby, A., a.a.O., S. 140.

3) March, J. G. und Simon, H. A., Organizations, 9. Aufl., New York - London - Sydney 1967, S. 153.

4) Zum Begriff des "Dienstweges" vgl. z. B. Luhmann, N., Kommunikation, soziale, a.a.O., Sp. 836.

zeitraubend¹⁾, wodurch dann insbesondere in sehr innovationsintensiven Bereichen häufig verspätete und damit oft suboptimale Entscheidungen getroffen werden²⁾. Darüber hinaus erhalten bei der Kommunikation im hierarchischen System vor allem Macht- und Prestigefragen regelmäßig eine der allein sachgerechten Aufgabenlösung sehr hinderliche Bedeutung³⁾.

Schließlich geschieht die Informationsübermittlung "von unten nach oben" generell auch nicht allein nach dem sachlichen Prinzip der "Informationsverdichtung"⁴⁾, sondern regelmäßig unter Ausfilterung alles Bedenklichen, das dem Absender irgendwie schaden könnte⁵⁾. Die negativen Folgen derartiger Kommunikation beschreibt Guetzkow wie folgt:

"If the communication system filters out the unpleasant and distorts the realities so as to present, by and large, images of integrated, successful operations, managers throughout the communication net will not have the disjunctive components with which to create new solutions; they will be lulled into acceptance of things as they are"⁶⁾.

Neben diesen "direkt" kreativitätswirksamen Einflüssen formaler Kommunikation verweist Luhmann außerdem auf zwei weitere, eher kontinuierlich-hintergründig kreativitätshemmend wirkende Folgen formaler Kommunikation in Unternehmen⁷⁾: Einmal ist dies die Gewöhnung der Organisationsteilnehmer daran, daß sie die "Selbstdarstellung der eigenen Persönlichkeit" im Bereich des Unternehmens wesentlich einzuschränken haben, wodurch ganz generell ein Verzicht auf Originalität anerzogen wird⁸⁾. Zum anderen ist es die

1) Vgl. Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 150.

2) Vgl. dazu besonders Strebel, H., a.a.O., S. 243.

3) Vgl. dazu besonders ebenda. Vgl. auch Cooper, A. C., R & D Is More Efficient in Small Companies, in: Harvard Business Review, Vol. 42, Nr. 3/1964, S. 78 ff.

4) Vgl. dazu Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 150.

5) Vgl. Luhmann, N., Kommunikation, soziale, a.a.O., Sp. 836 f.

6) Guetzkow, H., a.a.O., S. 40.

7) Beide Aspekte wurden auch schon im Rahmen von Punkt 421. ("allgemeine Verhaltensnormen") angesprochen.

8) Vgl. Luhmann, N., Kommunikation, soziale, a.a.O., Sp. 836.

"Schmalspurigkeit der Verständigungsgrundlage"¹⁾ zwischen allen Organisationsteilnehmern. Grundsätzlich wird in Unternehmen eine rein sachliche, präzise und klare Informationsübermittlung für das jeweils anstehende konkrete Einzelproblem verlangt²⁾, während die darüber hinaus gerade für typisch kreative Lösungen relevanten persönlichen Emotionen, Bewertungen und die noch wenig artikulierten, "unvollendeten" Einfälle weitgehend diskriminiert werden.

Die "Rigidität" der formalen Kommunikationsstruktur von Unternehmen wird nun erneut wesentlich modifiziert durch die in der Praxis äußerst "virulente" informale Kommunikation. Durch informale Kommunikation werden Informationen jeglicher Art (also z. B. auch besonders disparater oder subjektiv-emotionaler Art) über die Grenzen formaler Stellen, Gruppen und hierarchischer Positionen hinweg auf formal nicht festgelegte Weise an andere Organisationsteilnehmer übermittelt³⁾.

Informale Kommunikation ist zunächst einmal eine sogar unabdingbare Voraussetzung typisch kreativer Lösungen, da überhaupt nur durch zusätzliche informale Kommunikation die Fülle der für besonders kreative Lösungen benötigten "nuancierten" Informationen an die jeweils "interessierten" Kreativen gelangen kann.

Andererseits kennt man aus der Praxis aber auch ganz erheblich negative Wirkungen informaler Kommunikationsbeziehungen. So kann einmal ein "Überhandnehmen" informaler Informationsübermittlung leicht zu einem Informations-"Chaos" im Unternehmen führen, bei dem dann auch entscheidende Informationen "verloren gehen" können.

1) Vgl. Luhmann, N., Kommunikation, soziale, a. a. O., Sp. 836.

2) Vgl. dazu auch Argyris, Ch., We Must Make Work Worthwhile, a. a. O., S. 58: "Be rational and logical, and communicate clearly!"

3) Zur "informalen Kommunikation" vgl. näher z. B. Simon, H. A., a. a. O., S. 160 ff. und Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a. a. O., S. 556 f.

Außerdem bedienen sich natürlich auch die schon erwähnten innovationsfeindlichen Gruppen in Unternehmen vor allem auch der informalen Kommunikation, um ihre Gruppenziele möglichst unkontrolliert durchzusetzen. So kann informale Kommunikation von solchen Gruppen sogar bewußt und systematisch dazu benutzt werden, selbst formal gebilligte Neuerungen noch zu sabotieren.

Trotz solcher negativer Einflußmöglichkeiten bleibt jedoch unumstritten, daß ohne informale Kommunikation ein Unternehmen weder bestehen¹⁾ noch erst recht nicht nennenswerte kreative Leistungen produzieren kann.

4224. Die Beeinflussung von Kreativität durch die Planung, Regelung und Kontrolle der Produktionsprozesse

Nach der Analyse der Kreativitätsbeeinflussung durch verschiedene Komponenten der Grundstruktur von Unternehmen soll nun auf die Auswirkungen der Strukturierung von Ablaufprozessen in Unternehmen eingegangen werden. Aufgrund der Zielsetzung dieser Arbeit beschränkt sich diese Analyse dabei auf die Untersuchung der Kreativitätsbeeinflussung durch die Strukturierung der Produktionsprozesse, wozu u. a. auch der Produktionsprozeß der Werbebotschaft zählt.

Die Strukturierung der Produktionsprozesse in Unternehmen ist vor allem in der Planung, der Regelung und der Kontrolle dieser Prozesse zu sehen²⁾.

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 109, wo er von der "unersetzbaren Funktion" informaler Kommunikation spricht.
 - 2) Alle drei Tatbestände beziehen sich natürlich grundsätzlich keineswegs allein auf die Strukturierung von Prozessen, sondern gelten ebenso auch für die Strukturierung des Unternehmensaufbaus. Vgl. dazu auch die schon im Punkt 4222. angeführte "Tendenz zur generellen Regelung" aller Tatbestände in Unternehmen.

Obwohl es durchaus auch eine informale Planung, Regelung und Kontrolle von Produktionsprozessen gibt, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen fast ausschließlich auf die formalen Aspekte dieser Strukturierungstatbestände, da diesen in der Praxis auch die eindeutig dominierende Bedeutung bei der Kreativitätsbeeinflussung zukommt.¹⁾

Als "Planung" bezeichnet man generell die systematische, vorwiegend rationale und auf bestimmte Ziele ausgerichtete²⁾ "geistige Antizipation von Aktivitäten"³⁾. Die "Regelung" von Prozessen ist einmal in der Tendenz zu möglichst genereller Regelung aller Aktivitäten zu sehen⁴⁾, und zum anderen in dem Bestreben, geplante Prozesse dann möglichst auch entsprechend den aufgestellten Plandaten zu realisieren. Die "Kontrolle" stellt schließlich einen "Soll-Ist-Vergleich"⁵⁾ zwischen geplanten und realisierten Aktivitäten an, oder - wie Gutenberg es formuliert: "Kontrolle hat die Aufgabe, sich zu vergewissern, ob das Geplante nach dem Plan vollzogen wurde"⁶⁾.

Alle drei Tatbestände, die Planung, die Regelung und die Kontrolle, haben mit zunehmender Rationalität und Perfektionierung der Unternehmensführung in der Praxis stark an Bedeutung gewonnen⁷⁾. Während die Tendenz zu weitestgehender Regelung aller Aktivitäten dabei vor allem in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße zunimmt, sind Planung und Kontrolle außerdem um so wichtiger, je komplexer und riskanter die zu bewältigenden Aufgaben sind und

-
- 1) Auf die informale Planung, Regelung und Kontrolle der Produktionsprozesse wird noch in Punkt 44222. verwiesen.
 - 2) Vgl. Baur, W., Neue Wege der betrieblichen Planung, Berlin - Heidelberg - New York 1967, S. 3.
 - 3) Grochla, E., Organisation der Planung, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1305.
 - 4) Vgl. auch Punkt 4222.
 - 5) Niewerth, H. und Schröder, J. (Hrsg.), Lexikon der Planung und Organisation, Quickborn 1968, S. 85.
 - 6) Gutenberg, E., Die Produktion, a.a.O., S. 147.
 - 7) Vgl. dazu auch Koch, H., Die Unternehmensplanung und ihre Bedeutung, in: Unternehmensplanung, hrsg. von K. Agthe und E. Schnauffer, Baden-Baden 1963, S. 4.

je unsicherer der Erfolg einzelner Aktivitäten ist¹⁾. Andererseits sind Planung und Kontrolle unter diesen Voraussetzungen auch wiederum besonders schwierig durchführbar.

Die Planung, Regelung und Kontrolle auch geistiger Prozesse kann zunächst in mehrfacher Hinsicht durchaus auch kreativitätsförderlich wirken: So können z. B. hochkomplexe Aufgaben ohne ein bestimmtes Maß an Planung überhaupt nicht mehr bewältigt werden; erst ein bestimmtes Maß an genereller Regelung schafft die nötige Entlastung für wirklich neue Problemlösungen; und auch zeitlicher Kontrolldruck und der Zwang zur Wirtschaftlichkeitskontrolle können durchaus auch kreativitätsförderlich wirken²⁾.

Andererseits sind Planung, Regelung und Kontrolle in der Praxis regelmäßig auch mit sehr zahlreichen und sehr gravierend kreativitätshemmenden Wirkungen verbunden. Ohne daß im folgenden auf einzelne Arten und Methoden der Planung, Regelung und Kontrolle näher eingegangen wird, soll hier vor allem die Kreativitätsbeeinflussung durch die Grundprinzipien dieser drei Strukturierungstatbestände untersucht werden.

Schon das Grundprinzip der Planung, die "geistige Antizipation" von Produktionsprozessen im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen, verträgt sich offensichtlich nicht problemlos mit typisch kreativen Produktionsprozessen, da einerseits zahlreiche besonders kreative Produkte durch zunächst überhaupt nicht oder nur vage zielgerichtete Prozesse entstehen, und weil zum anderen selbst in den Fällen, wo ganz bestimmte Problemlösungen anvisiert werden, oft weder die Dauer noch der Ablauf der einzelnen Teilphasen des Lösungsprozesses vorhersehbar ("antizipierbar") sind³⁾.

-
- 1) Vgl. dazu auch Mellerowicz, K., Planung und Kontrolle der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, in: Unternehmensplanung, a.a.O., S. 258.
 - 2) Vgl. dazu auch entsprechende Ausführungen an mehreren Stellen in Punkt 2.
 - 3) Vgl. zu dieser Problematik z. B. Bono, E. de, a.a.O., S. 177; Guetzkow, H., a.a.O., S. 39; Balke, S., Die Planung der technischen Zukunft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. 12. 1967, S. 13; Steintal, N.,

Wenn Unternehmen nun versuchen, die Gesamtheit der betrieblichen Vorgänge durch eine immer umfassendere, detailliertere und exaktere Planung vorherzubestimmen, entwickelt sich damit in der Praxis eine ausgeprägte Tendenz dahin, grundsätzlich nur noch Aktivitäten mit ganz präzise definierter Zielsetzung zu beginnen und zu fördern¹⁾, für alle Aktivitäten möglichst genaue und bis ins einzelne festgelegte Pläne aufzustellen (z. B. in bezug auf Termine, Kosten und Kapazitäten) und diese Planung dann auch nicht mehr allein den jeweils betroffenen (kreativen) Produktionsinstanzen zu überlassen, sondern dafür eigene Planungseinheiten als Hilfsinstanzen der Unternehmensführung einzurichten²⁾.

Obwohl man sich in Theorie und Praxis grundsätzlich darüber im klaren ist, daß unterschiedliche Aktivitäten auch unterschiedliche Grade der "Feinplanung" und der "Elastizität" der Planung erfordern³⁾, läßt sich doch bei jeder Art systematischer Planung eine gewisse Starrheit nicht vermeiden⁴⁾. Außerdem entwickeln institutionalisierte Planungsinstanzen erfahrungsgemäß schnell ganz erhebliche "Eigengesetzlichkeiten" (vgl. dazu z. B. de Bonos

Planning and Creativity - A Contradiction?, GDI-Topics Nr. 8 des Gottlieb Duttweiler Institute for Economic and Social Studies, Rüschlikon - Zürich 1968.

- 1) Vgl. dazu auch Whyte, W. H. jr., a.a.O., S. 210: "Die Unfähigkeit, die Vorteile der Ziellosigkeit zu erkennen, ist der Ausgangspunkt dieses Problems (der Forschungsförderung, A. d. V.) der Industrie. Für die Manager und Ingenieure, die in der Industrie tonangebend sind, ist die Ziellosigkeit etwas Fluchwürdiges, und alle ihre Impulse treiben sie zu einer bis ins Letzte geplanten, systematisierten Entwicklung, bei der das Problem klar definiert ist".
- 2) Über sogenannte "Planungsträger" vgl. näher z. B. Bleicher, K., Organisation der Unternehmensplanung, in: Unternehmensplanung, a.a.O., S. 133 ff.
- 3) Über "Menge und Art der Planung" vgl. z. B. Grochla, E., Das Problem der optimalen Unternehmensplanung, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von F. Henzel, hrsg. von B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 66.
Zur "Elastizität" der Planung vgl. z. B. Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. erw. Aufl., Heidelberg 1964, S. 130. Vgl. dazu auch Baur, W., a.a.O., S. 3.
- 4) Vgl. Fischer, G., a.a.O., S. 130.

Attacke auf sogenannte "Administratoren")¹⁾, und es setzt sich mit zunehmender Planungsintensität die Tendenz durch, alle nicht präzise zieldefinierten und nicht - oder nur äußerst "grob" - planbaren Aktivitäten systematisch zu reduzieren und zu diskriminieren.

In der Kreativitätsliteratur unterstellt man deshalb meist grundsätzlich, daß eine hohe Planungsintensität in Organisationen in der Realität insgesamt erheblich kreativitätshemmend wirkt²⁾. Da andererseits aber die Notwendigkeit der Planung nicht zu bestreiten ist, beginnt man seit jüngster Zeit damit, nach eventuell weniger kreativitätshemmenden, kreativitäts-"verträglicheren" und spezifisch kreativitätsförderlichen Planungsmethoden Ausschau zu halten³⁾.

Als besonders nachhaltig kreativitätshemmend werden allgemein auch die Folgen der in der Praxis üblichen Regelung der Produktions- bzw. Problemlösungsprozesse beurteilt. Negativ wirkt sich dabei schon allein das Streben aus, die durch Planung antizipierten Abläufe dann auch möglichst in Übereinstimmung mit den Plandaten zu realisieren⁴⁾, weil damit die für typisch kreative Problemlösungen ganz wesentliche "Offenheit" für alle möglichen, neuen, unvorhersehbaren Wendungen vermindert wird, und weil alle an der Problemlösung Beteiligten von vornherein viel zu stark auf die geplante Lösung "eingestellt" werden.

1) Vgl. Bono, E. de, a.a.O., S. 177; vgl. dort insbesondere die nähere Charakterisierung dieser "Administratoren": "Sie tragen Verantwortung für das Geld anderer Leute und neigen schon deshalb nicht zur Unternehmungslust. Diese Männer sehen es am liebsten, wenn für ein Forschungsprojekt ein bestimmtes Ergebnis garantiert wird, denn sie müssen Rapport erstatten und Kalkulationen vorlegen".

2) Vgl. dazu z. B. ebenda, S. 176: "Der Planungs- oder Konzessionsapparat hat zwangsläufig Gewalt über die Forschung erlangt".

3) Vgl. dazu auch Punkt 44222.

4) Vgl. dazu auch Ammer, D. S., The Side Effects of Planning, in: Harvard Business Review, Vol. 48, Nr. 3/1970, S. 44.

Darüber hinaus wirkt sich natürlich außerdem sehr negativ die Tendenz zu möglichst umfassender, genereller Regelung aller Aktivitäten aus. Diese führt einmal zu einer durchgehend auf "reproduktives" Denken und routinemäßiges Verhalten ausgerichteten "Einstellung" der Organisationsteilnehmer¹⁾, zum anderen aber auch zu einer Gewöhnung an die "Fremdbestimmung" durch übergeordnete Instanzen und dadurch zu einem weitgehenden Verlust der kognitiv-intellektuellen "Unabhängigkeit" und der Eigeninitiative und Eigenverantwortung²⁾.

Negative Wirkungen auf Kreativität haben verschiedenartigste Kontrollen (z. B. Terminkontrollen, Kontrollen der prozessualen Verfahrenswesen und Wirtschaftlichkeitskontrollen) vor allem in dreierlei Hinsicht: Zunächst ist es schon aufgrund der schlechten Planbarkeit typisch kreativer Prozesse häufig wenig sinnvoll, "sich zu vergewissern, ob das Geplante nach dem Plan vollzogen wurde"³⁾. Umfassende und detaillierte Kontrollen fördern eine Einstellung auf die Erzeugung plangemäßer Produkte⁴⁾ und gefährden auf diese Weise das freie und zunächst einmal alles infrage stellende Bemühen um möglichst neuartige Lösungen.

Außerdem wird generell unterstellt, daß kreative Spezialisten in der Regel mit überdurchschnittlich ausgeprägten eigenen, "internalisierten" Kontrollmechanismen ausgerüstet sind⁵⁾ und deshalb dann die von Organisationen

1) Vgl. dazu z. B. Jones, M. H., a.a.O., S. 234; Scott, W. R., a.a.O., S. 206; Merton, R. K., a.a.O., S. 266; Levitt, Th., Creativity is not enough, a.a.O., S. 81.

2) Vgl. dazu z. B. Jones, M. H., a.a.O., S. 234 f. und Scott, W. R., a.a.O., S. 206.

3) Vgl. Gutenbergs Definition der "Kontrolle" auf S. 244 dieser Arbeit.

4) Vgl. dazu auch Guetzkow, H., a.a.O., S. 38: "(T)here is a tendency in organizations to appraise the unit's performance in terms of the extent to which headquarters' prescriptions of means have been heeded".

5) Vgl. dazu z. B. Scott, W. R., a.a.O., S. 204.

etablierten formalen "Fremdkontrollen" als unangemessen und "ehrenrührig" betrachten¹⁾.

Zum dritten entwickelt schließlich auch die Kontrollfunktion in Unternehmen wiederum eine erhebliche Eigendynamik und Eigengesetzlichkeit. Dadurch werden in der Praxis, insbesondere mit zunehmender Unternehmensgröße, meist sehr umfassende und sehr detaillierte Kontrollen für sämtliche Vorgänge institutionalisiert, und es besteht die große Gefahr, daß typisch kreative Prozesse durch die Anwendung generell praktizierter Kontrollverfahren mangels "eindeutiger" Erfolgsprognosen und adäquater Kontrollkriterien vorzeitig abgebrochen werden²⁾. Umfassend institutionalisierte Kontrollen führen leicht zur "Herrschaft der Buchhalter"³⁾, d. h. hier: zur rigorosen Durchsetzung primär quantitativer, meßbarer Erfolgskriterien und zur Anwendung primär "äußerlich"-formaler Kontrollkriterien (wie Anwesenheitskontrollen, schriftlicher Berichterstattung etc.)⁴⁾.

Wie stark sich die ursprünglich lediglich als "Hilfsmittel" gedachten Prinzipien der Planung, Regelung und Kontrolle meist verselbständigt haben, verdeutlicht auch Rohrbach, wenn er beschreibt, wie Organisationen aufgrund der begrenzten Planbarkeit und Kontrolle typisch kreativer Problemlösungsprozesse sogar eine generell "feindliche" Einstellung gegen derartige "unsichere" Aktivitäten entwickeln:

-
- 1) Daß dies allerdings eine "überzogene" Position ist, verdeutlicht z. B. Matussek, P., Faktor Persönlichkeit, a. a. O., S. 100. Auch im Punkt 23223. wurde deutlich herausgestellt, daß ein gewisses Maß an Fremdkontrolle (Druck) sehr wohl auch kreativitätsförderlich wirken kann.
 - 2) Vgl. dazu auch Whyte, W. H. jr., a. a. O., S. 211.
 - 3) Vgl. dazu z. B. den Bericht über einen Vortrag des früheren Generaldirektors der britischen Rundfunkgesellschaft BBC, H. C. Greene, in München: o. V., Warnung vor Zulassung kommerzieller Rundfunkanstalten, in: Süddeutsche Zeitung vom 21. 10. 1971, S. 7.
 - 4) Vgl. dazu erneut den Bericht über die Ford-Werke in Köln: o. V., Zum Beispiel Ford, a. a. O., S. 27: "Ford verlangt von allen Mitarbeitern preußische Pünktlichkeit: Die Arbeitszeit von 8 Uhr bis 16.30 Uhr muß strikt eingehalten werden".

Während ... Management geplanten und kontrollierten Fortschritt zur Erreichung gesetzter Ziele bedeutet, läßt sich Kreativität, kurz- und mittelfristig jedenfalls, kaum planen und noch schlechter kontrollieren. Schon hieraus ergibt sich fast zwangsläufig, bewußt oder unbewußt, eine zumindest skeptische, oft jedoch sogar ausgesprochen feindlich-ablehnende Grundeinstellung gegenüber Kreativität¹⁾.

Es sei hier jedoch nochmal angemerkt, daß diese Feststellungen nur generelle Befunde der heute dominierenden Planungs-, Regelungs- und Kontrollpraxis wiedergeben, daß damit aber noch keineswegs gesagt ist, daß nicht auch andere, kreativitäts-"verträglichere" und sogar auch kreativitätsförderliche Verfahren denkbar wären.

Zum Abschluß der Analyse der Kreativitätsbeeinflussung durch die "Grundstruktur" von Unternehmen und die Strukturierung der Produktionsprozesse kann man zusammenfassend feststellen, daß die Mehrzahl der formalen Strukturierungstatbestände in ihrer "Essenz" wesentlichen Merkmalen typisch kreativer Individuen und Prozesse fast antipodisch gegenübersteht²⁾. Die

1) Rohrbach, B., Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?, a.a.O., S. 26.

2) Vgl. dazu besonders auch ein sehr pointiertes Resümé der Folgenformaler "Organisation" bei Argyris, Ch., The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment, a.a.O., S. 288: "If the principles of formal organization are used as ideally defined, then the employees will tend to work in an environment where (1) they are provided minimal control over their work-a-day world, (2) they are expected to be passive, dependent, subordinate, (3) they are expected to have a short-time perspective, (4) they are induced to perfect and value the frequent use of a few superficial abilities, and (5) they are expected to produce under conditions leading to psychological failure".

"Vitalität" des Sozialsystems "Unternehmung" entsteht dagegen erst durch die informalen Tatbestände¹⁾, die zugleich dann auch die Fülle von "Freiräumen" (Shepard spricht von "loopholes")²⁾ schaffen, ohne die in den meisten Unternehmen kreative und innovatorische Aktivitäten in nennenswertem Umfang meist überhaupt nicht möglich wären³⁾.

Diese Feststellung kann allerdings keineswegs so interpretiert werden, daß Unternehmen etwa generell ihre formale Strukturierung abbauen und informalen Tatbeständen freien Raum lassen sollten. Die formale Strukturierung von Unternehmen muß auch weiterhin den "überdauernden Rahmen" und die expliziten Richtlinien für alle Aktivitäten setzen⁴⁾, weil jedes unkontrollierte "Wuchern" informaler Freiräume und Prozesse schnell stark dysfunktional wirken kann.

Da es bis heute keinerlei operationalen Maßstab für die optimale Gewichtung dieser beiden Bereiche gibt, gehört es deshalb weiter mit zur Führungskunst" des Management, einerseits auch die formale Strukturierung des Unternehmens möglichst aufgabengerecht und flexibel zu gestalten, andererseits die richtige Mischung zwischen formaler Strukturierung und kreativitätsnotwendiger "permissiveness" zu finden und schließlich auch noch zu bewirken, daß die gewährten Freiräume dann auch wirklich zu kreativem Bemühen genutzt werden.

-
- 1) Vgl. dazu auch Barnard, Ch. I., S. 234: "Die formellen (Strukturen, A. d. V.) sind wesentlich für Dauer und Bestand, die informellen für die Vitalität". Vgl. dazu auch Simon, H. A., a.a.O., S. 148 f.: "It would probably be fair to say that no formal organization will operate effectively without an accompanying informal organization".
 - 2) Vgl. Shepard, H. A., a.a.O., S. 471.
 - 3) Vgl. dazu auch Knight, K. E., a.a.O., S. 493 über eine schon "klassische", informale Methode, um Neuerungen in Organisationen durchzusetzen, das sogenannte "bootlegging".
 - 4) Vgl. Hax, H., Optimierung von Organisationsstrukturen, a.a.O., Sp. 1086. Vgl. auch Simon, H. A., a.a.O., S. 149: "(T)he formal structure performs no functions unless it actually sets limits to the informal relations that are permitted to develop within it".

423. Die Beeinflussung von Kreativität durch den Standort und die "technische Ausstattung" von Unternehmen

Nachdem in den vorangehenden Punkten 421. und 422. die Beeinflussung von Kreativität durch verschiedene Merkmale des Sozialsystems der Unternehmung analysiert wurde, soll im folgenden noch kurz auf eine Gruppe weiterer kreativitätsrelevanter Unternehmensmerkmale eingegangen werden, die man zusammenfassend als überwiegend "technische Merkmale" von Unternehmen bezeichnen kann¹⁾. Dazu zählen als für diese Arbeit wichtigste: der Standort von Unternehmen und ihre Ausstattung mit Arbeits- und Betriebsmitteln.

Die wichtige Bedeutung des Standortes von Unternehmen für die Kreativität vor allem überdurchschnittlich kreativer Individuen wird erst seit wenigen Jahren deutlicher erkannt. Während in der Praxis der Standort von Unternehmen vor allem aufgrund verschiedener "technischer" - und kostenmäßiger - Überlegungen festgelegt wird (z. B. aufgrund der Transportmöglichkeiten und der Transportkosten bei der Beschaffung von Rohstoffen und beim Absatz der produzierten Leistungen), wird besonders von Soziologen und Psychologen darauf verwiesen, daß mit dem Unternehmensstandort zugleich auch eine ganz bestimmte geistige, soziale, klimatische und landschaftliche Umwelt determiniert wird.

Als wichtigste, durch den Standort bedingte, kreativitätsrelevante Umweltfaktoren sind dabei insbesondere zu nennen: die Konzentration bestimmter Berufsgruppen oder Branchen in bestimmten Städten und Regionen, die kulturellen Einrichtungen und die kulturelle "Atmosphäre" bestimmter Städte und Regionen und die vielfach gegebenen spezifischen sozio- und psychodemographischen Strukturen einzelner Städte und Regionen. Darüber hinaus ist

1) Vgl. zur Unterscheidung eines "technical" und eines "social-psychological system" auch Katz, D. und Kahn, R. L., a.a.O., S. 433.

aber auch die mit dem Standort verbundene klimatische und landschaftliche Arbeitsumwelt von Bedeutung - ebenso wie schließlich auch der unterschiedlich attraktive und unterschiedlich "erholungs-", sogenannte "Freizeitwert" bestimmter Städte und Regionen¹⁾. (Alle diese Standortfaktoren sind natürlich auch wieder eng miteinander verbunden).

Auch wenn sich wohl mancher Betriebswirt und Unternehmer noch sträuben wird, derartige Faktoren als relevante Kriterien für eine Entscheidung über die zweckmäßige Lokalisierung von Unternehmen anzuerkennen, sprechen doch sowohl die genannten, durchaus heute schon praktisch relevanten Faktoren wie aber auch vor allem psycho-logische Überlegungen dafür, daß auch solchen Standortfaktoren in Zukunft insbesondere in Hinsicht auf kreative Belange erheblich mehr Beachtung geschenkt werden sollte.

Die für die Kreativitätsbeeinflussung wichtigsten Komponenten der "technischen Ausstattung" von Unternehmen sind vor allem in der Gestaltung der "Räumlichkeiten" und in den spezifischen Arbeitsmitteln zur Bearbeitung des "Werkstoffes Information" zu sehen.

1) Zur Relevanz dieser Standortfaktoren vgl. besonders z. B. Aicher, O., Münchens falscher Sternenglaube - Eine Liaison von Folklore und Urbanität, in: Die Zeit vom 8. 3. 1968, Beilage "Modernes Leben", S. I - III. Vgl. dort z. B.: "Die Spitzenbranchen der Flug- und Welt-raumindustrie haben sich in klimatisch und landschaftlich günstigen Zonen angesiedelt, schlicht und einfach, um bessere Arbeitskräfte zu bekommen. ... Gerade Spitzenbranchen wie die der Chemie oder der Elektronik sind viel stärker auf intellektuelle Reservate angewiesen. Sie suchen die Nähe zu Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstituten. ... Der Freizeitwert Münchens liegt nicht darin, daß man weniger arbeitet ... Es ist vielmehr umgekehrt: Viele Industrien ziehen nach München, weil der Freizeitwert auch der Arbeitswelt zugute kommt".

Vgl. dazu auch Bass, B. M., a.a.O., S. 110: "In many cases, firms, particularly in research and development, have elected to move to places such as California for noneconomic reasons".

Den "Räumlichkeiten" wird heute allgemein in zweierlei Hinsicht ganz erheblicher Einfluß auch auf typisch geistige - und kreative - Leistungen zugeschrieben: Zum einen wird nämlich die Arbeitsleistung des Menschen durch verschiedene Faktoren des Raumes beeinflusst, in dem die Arbeitsleistung selbst erzeugt wird. Besonders wichtige Faktoren für die Gestaltung des Arbeitsraumes sind dabei z. B. das Raumklima, die Geräusche am Arbeitsplatz, die Beleuchtung sowie die gesamte "Visualität" des Arbeitsraumes¹⁾.

Zum anderen sind speziell für kreative Leistungen neben den reinen Arbeitsräumen aber auch weitere Einrichtungen für eine besonders fruchtbare, intensive und oft informale Kommunikation und Kooperation nötig (z. B. verschiedenartige Konferenzräume und sogenannte "Aktionsräume"²⁾). Besonders kreativitätsförderlich wirken nach heutiger Auffassung außerdem eigens eingerichtete Räumlichkeiten zu kreativitätsförderlicher "Inkubation" und Entspannung. Hier ist z. B. an Cafeterias (d. h. aber nicht einfach: Betriebskantinen) und an spezielle Spiel- und Sporteinrichtungen im Unternehmen selbst zu denken³⁾.

-
- 1) Vgl. dazu z. B.: o. V., Zwischen "Steinzeit" und "Elektronik-Ära", (Zusammenfassende Darstellung der heutigen Erkenntnisse über den funktionsgerechten Büroarbeitsplatz), in: Der Volkswirt, Nr. 26/1970, S. 49 f. Vgl. auch ebenda, S. 50: "Die 'Visualität' des Büro- raumes umfaßt ... einen 'Komplex farblicher und gestalthafter, also visueller Gegebenheiten'". (Das Zitat im Zitat stammt von Blusch, W. und Ortmann, E., Büroplanung als integrierte Raumplanung, Köln 1965, S. 105). Vgl. dazu wiederum z. B. den "Farbenschlüssel" von Görsdorf über den Zusammenhang von Farbton (z. B. hellblau), seelischer Wirkung (z. B. hart, gemütskräftig), Raumbeziehung (z. B. strahlend, raumgebend) und Symbolart (z. B. Stahl, Festigkeit, Klarheit), der in dem angeführten Aufsatz im "Volkswirt" wiedergegeben ist (S. 50).
 - 2) Vgl. dazu z. B.: o. V., Zwischen "Steinzeit" und "Elektronik-Ära", a.a.O., S. 50.
 - 3) Vgl. dazu z. B.: o. V., Jetzt geht der 'Spiegel' baden (Bericht über die Etrüchtung des neuen Bürohauses des Spiegel-Verlages), in: Stern, Nr. 6/1969, S. 146 ff.

Dem Verfasser sind ferner mehrere Werbeagenturen bekannt, die spezielle Räume für Tischtennis, Tischfußball und "Flipper"-Automaten eingerichtet haben.

Leicht einsichtig ist schließlich, daß angesichts der fundamentalen Bedeutung des "Werkstoffes Information"¹⁾ die Produktion besonders kreativer Leistungen auch ganz erheblich von der Qualität der technischen Hilfsmittel der Informationssammlung, der Informationsspeicherung und der Informationsverarbeitung abhängt. Auch wenn in dieser Arbeit nicht im einzelnen auf dieses Thema eingegangen wird (ein sehr guter Überblick über die damit zusammenhängenden Fragen findet sich z. B. in der Arbeit von Marr)²⁾, so sollte doch klar herausgestellt werden, daß der Kreativitätsgrad von in Unternehmen erzeugten Problemlösungen nicht allein eine Funktion personaler Kommunikation ist, sondern immer auch entscheidend davon abhängt, wie vollständig die einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Informationen sind und wie einfach oder schwierig der Informationszugriff für das (kreative) Individuum ist.

424. Die Beeinflussung von Kreativität durch die expliziten Anreize von Unternehmen

Unternehmen bieten dem einzelnen Individuum eine Fülle positiver und negativer "Anreize" ("inducements"), die das Individuum bewegen (motivieren), bestimmte Leistungen oder "Beiträge" ("contributions") zur Erfüllung der Gesamtaufgabe des Unternehmens zu erbringen³⁾. "Vom Standpunkt der

1) Zur Definition der Information als "Werkstoff" vgl. Marr, R., a.a.O., S. 101.

2) Vgl. ebenda, S. 181 ff.

3) Zur sogenannten "Anreiz-Beitrags-Theorie" vgl. besonders Barnard, Ch. I., a.a.O.; March, J. G. und Simon, H. A., a.a.O.; vgl. bei March und Simon insbesondere S. 84: "Each participant ... receives from the organization inducements in return for which he makes to the organization contributions".

Organisation, die die Mitwirkung von einzelnen benötigt oder sucht, besteht deswegen das Problem der wirksamen Anreize darin, entweder positive Anreize zu finden oder aber negative Anreize oder Belastungen zu reduzieren oder zu beseitigen"¹⁾.

Die Gesamtheit der die Organisationsteilnahme, die Leistungswilligkeit - und in bestimmtem Maß auch die Leistungsfähigkeit - des Individuums beeinflussenden positiven und negativen Anreize läßt sich vollständig überhaupt kaum erfassen, weil letztlich eigentlich alle Merkmale von Unternehmen vom Menschen als positive oder negative Anreize empfunden werden können. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Analyse der vorangehenden Unternehmensmerkmale auch bereits mehrfach auf diesen immanenten Anreizwirkungen hingewiesen. (In gewisser Weise wirkt sowieso jeder Kreativitätshemmende Faktor immer auch als negativer und jeder Kreativitätsförderliche Faktor auch als positiver Anreiz auf das kreative Individuum).

Neben der immensen Zahl überwiegend "indirekter" Anreize muß nun aber noch gesondert auf eine Gruppe weiterer wichtiger Anreize eingegangen werden, die von Unternehmen regelmäßig auch explizit in ihrer Anreizfunktion ausgestaltet werden. Als wichtigste derartige Anreize werden dabei hier behandelt²⁾: monetäre Anreize, der Aufstieg in der hierarchischen Struktur³⁾, die soziale Sicherung des Individuums durch das Unternehmen, die Teilhaberschaft am Unternehmen und schließlich noch das Image von Unternehmen. Zumindest die ersten drei Anreizkomplexe werden dabei üblicherweise als

1) Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 123.

2) Vgl. dazu auch eine ähnliche Zusammenstellung bei Bass, B. M., a.a.O., S. 77 ff.

3) Zwar ist der Aufstieg in der hierarchischen Struktur sicher nicht allein ein Faktor des Anreizsystems eines Unternehmens, dennoch wird er in der Praxis gerade auch in dieser Wirkung explizit gestaltet.

überwiegend "äußere" Anreize ("extrinsic rewards") angesehen¹⁾.

Wie schon im Grundlagenteil (Punkt 23223.) festgestellt wurde, wirken monetäre Vergütungen (d. h. Gehälter ebenso wie Prämien) für viele kreative Individuen weniger als Motiv, denn als Maßstab ihrer Leistung. Das heißt, daß die monetäre Vergütung in der Erwartung der Kreativen zunächst einmal vor allem die "Besonderheit" der kreativen Leistung "abgelten" und auch "anerkennen" soll.

Eine auf den "Wert" der kreativen Leistung abgestellte monetäre Vergütung ist jedoch in der Praxis heute noch kaum möglich, da sich der "Wert", d. h. der Ertrag, insbesondere typisch kreativer Leistungen normalerweise kaum rechnerisch erfassen und - darauf aufbauend - dann monetär bewerten läßt. Selbst wenn dies zumindest in einigen Fällen (z. B. bei Verbesserungen der Produktionstechnik oder bei bestimmten Problemlösungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich) noch angenähert möglich ist, gibt es dafür im Fall werblicher Kreativität in der Regel überhaupt keinen einigermaßen operativen Maßstab, da man weder die Werbewirkung verschiedener Werbebotschaften untereinander ausreichend vergleichen kann, noch den Anteil der Werbebotschaft am eventuellen Verkaufserfolg isolieren kann²⁾.

1) Zur Unterscheidung von "extrinsic" und "intrinsic rewards" vgl. z. B. Bass, B. M., a.a.O., S. 77 ff. Vgl. dazu ferner auch die Ausführungen über die "extrinsic" und "intrinsic motivation" in Punkt 23223. dieser Arbeit.

Wichtig ist hier noch die Anmerkung, daß es sich bei den in den vorangehenden Punkten schon erwähnten "immanenten" Anreizen keineswegs etwa nur um "intrinsic", d. h. primär aufgabenbezogene Anreize handelt: so sind z. B. die dem "Machtstreben" des Unternehmens und die dem "Freizeitwert" immanenten Anreize sehr häufig vor allem "äußerliche" Anreize.

2) Vgl. dazu Punkt 3. dieser Arbeit.

Die Vergütung individueller "Ausnahmegehälter" für kreative Spitzenkräfte ist für die Mehrzahl der Unternehmen aber auch selbst dann kaum praktikabel, wenn das Management weiß, daß bestimmte Spezialisten auf dem Markt eben soviel kosten. Unternehmen können - vor allem mit zunehmender Unternehmensgröße - den großen Block der Personalkosten überhaupt nur durch ziemlich rigide angewandte und auf die gesamte "Betriebsgemeinschaft" abgestellte Vergütungsrichtlinien unter der notwendigen scharfen Kontrolle halten. "Ausnahmegehälter" würden dann sowohl die Gefahr einer kaum noch kontrollierbaren "Lohnexplosion" heraufbeschwören, wie sie aber auch den für die betriebliche Gesamtleistung unerläßlichen "Gemeinschafts- und Gerechtigkeitssinn" der gesamten restlichen Belegschaft empfindlich beeinträchtigen würden.

Darüber hinaus ist zumindest heute noch die monetäre Anreizstruktur in hohem Maße streng hierarchisch determiniert. Dies bedeutet, daß insbesondere äußerst leistungsfähige kreative Spezialisten auf unteren Hierarchiestufen meist nur einen sehr begrenzt höheren Betrag als andere, gleichrangige Mitarbeiter verdienen dürfen, und daß sie vor allem grundsätzlich kaum mehr verdienen dürfen als ihre "Vorgesetzten".

Daraus erhellt, daß die monetären Anreize der allermeisten Unternehmen von kreativen Spitzenkräften als nicht allzu "attraktiv" empfunden werden.

Neben der monetären Vergütung wird ein weiterer wichtiger Anreizfaktor vor allem in den Aufstiegsmöglichkeiten in der Rang- und Statushierarchie von Unternehmen gesehen. Durch den Aufstieg in der Unternehmenshierarchie ergibt sich für das kreative Individuum neben finanziellen Vorteilen meist eine Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen (z. B. durch eine "wohnlichere", persönlichere Raumgestaltung oder die Installation von "air conditioning"), ein größerer "Spielraum" für eigenverantwortliche Leistungen und ein geringeres Maß formaler "Unterordnung", eine zunehmende Einflußnahme auf die Zielsetzung des Unternehmens sowie schließlich auch ein Zuwachs verschiedenartigster Statussymbole.

Grundsätzlich kann man feststellen, daß alle diese Komponenten auf verschiedene kreative Individuen durchaus auch kreativitätsförderlich wirken können. Vor allem bezüglich der Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen, der zunehmenden Autonomie und "Freiheit" und der wachsenden "Mitbestimmungs"-Möglichkeiten unterstellt man, daß diese insgesamt auch tatsächlich regelmäßig nachhaltig als leistungssteigernde Faktoren wirken.

Andererseits ist jedoch schon fraglich, ob diese "leistungssteigernde" Wirkung unbedingt auch eine spezifisch kreativitätsförderliche Wirkung bedeutet. Wie schon angemerkt wurde, läßt sich in der heutigen Unternehmenspraxis ein Aufstieg in der Hierarchie meist einfacher und mit größerer Erfolgswahrscheinlichkeit vor allem durch wenig riskante und nur begrenzt neuartige Produkte, durch eine überwiegend kalkulierbare, traditionelle Effizienz erreichen, so daß sogar potentiell weit überdurchschnittlich kreative Individuen versucht sein können, ihre Kreativität bis zur Erreichung bestimmter Positionen nur sehr "dosiert" einzusetzen, daß sie danach dann aber meist viel zu "angepaßt" sind, um nun noch wirklich außergewöhnliche Leistungen zu produzieren.

Sehr problematisch ist ein Aufstieg in der Unternehmenshierarchie zudem auch deshalb, weil ein solcher Aufstieg heute noch fast überall mit einem starken Anwachsen administrativer Tätigkeiten verbunden ist. Damit bleibt dem kreativen Spezialisten einerseits immer weniger Zeit für die Lösung spezifisch kreativitätsbedürftiger Probleme; er riskiert, daß er die ihm meist sehr "fremden", "ungeliebten" Aufgaben weit weniger brillant löst als seine früheren, kreativitätsbezogenen Probleme¹⁾, und er läuft sogar Gefahr, daß eine überwiegend administrative oder auch "verkäuferische" Tätigkeit ihn auch insgesamt in seiner spezifisch kreativen Leistungsfähigkeit nachhaltig beeinträchtigt.

1) Vgl. dazu auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 181: "At the present time, the only general way to reward him (the creative scientist, A. d. V.) is promotion to management ranks, often making a poor administrator out of a fine engineer or scientist".

Aus diesen Gründen wird deshalb häufig unterstellt, daß viele kreative Spezialisten an einem Aufstieg in der Hierarchie "normaler" Unternehmen gar nicht interessiert sind.

Nur selten wirklich kreativitätsförderlich wirkt wohl auch ein intensives Streben nach den verschiedenen Statussymbolen von Unternehmen, da es sich hier um ein derart "äußerliches, ich-bezogenes" Motiv handelt, daß ein davon angezogenes Individuum meist wohl allerhöchstens bis zum Erreichen der angestrebten Rangstufe vor allem in der Umwelt als "kreativ" geltende Produkte erzeugt und nach Erreichen der Statussymbole dann den größten Teil seiner Kraft der taktischen Sicherung der gewonnenen Position widmet.

Selbst wenn in Einzelfällen tatsächlich bestimmte Individuen auch durch die Aufstiegschancen in der Unternehmenshierarchie zur Produktion besonders kreativer Leistungen motiviert werden könnten, ist dann immer noch fraglich, ob kreative Spezialisten in dem betreffenden Unternehmen überhaupt eine reale Chance haben, bis in die obersten Rangstufen aufzusteigen. Dies dürfte insbesondere für den Bereich der Werbung innerhalb werbungstreibender Unternehmen sehr oft von vornherein so gut wie ausgeschlossen sein.

Einen dritten, hier nur sehr kurz anzusprechenden, grundsätzlich dennoch sehr wichtigen Anreizkomplex bildet die soziale Sicherung des Individuums durch Unternehmen. Wie im "Grundlagenteil" (Punkt 23221.) ausgeführt, sind typisch kreative Individuen zwar einerseits kurzfristig oft erstaunlich wenig sicherheitsorientiert, wenn es um die Durchsetzung bestimmter aufgabenbezogener Gesichtspunkte geht, andererseits haben sie aufgrund einer fortwährend latenten Angst vor einem plötzlichen Ende ihrer kreativen Leistungsfähigkeit und aufgrund ihres Wissens um die auch empirisch nachgewiesene begrenzte Periode höchsten Leistungspotentials¹⁾ ein geradezu existentielles Interesse an der sozialen Sicherung ihrer Zukunft.

1) Vgl. dazu auch Punkt 23226.

Auch wenn jede umfassende soziale Sicherung immer sehr problematisch ist, weil ein "garantierter" Arbeitsplatz und eine gut dotierte Alterssicherung leicht auch Bequemlichkeit und "Saturiertheit" provozieren können, ist doch anzunehmen, daß sich zumindest eine garantierte Alterssicherung insofern auch sehr kreativitätsförderlich auswirken kann, als einmal überreife und primär auf die Umweltimages abgestellte Lösungen zugunsten länger bedachter, ausgereifterer Lösungen reduziert werden, und als zum anderen dadurch möglicherweise auch die kurzzeitige "Ausbeutung" kreativer Leistungsfähigkeit zugunsten einer weit längerfristigen Pflege und Nutzung des Potentials vermieden werden kann.

Eine besonders attraktive und häufig durchaus auch spezifisch kreativitätsförderliche Wirkung geht nach allgemeiner Auffassung von der Aussicht auf Teilhaberschaft am Unternehmen aus. Durch die Teilhaberschaft am Kapital und an der Geschäftsleitung des Unternehmens ergibt sich für den betreffenden Organisationsteilnehmer normalerweise die Möglichkeit zu wirklich wirksamer Mitbestimmung der unternehmerischen Zielsetzung und zu einer Beteiligung an den gegebenenfalls auch durch besonders kreative Leistungen erzielten Gewinnen des Unternehmens. Die Teilhaberschaft am Unternehmen bedeutet eine "sichtbare Anerkennung" der besonderen Bedeutung der individuellen Leistungsfähigkeit durch einen seltenen Sonderstatus und stellt zugleich auch eine günstige Form der Alterssicherung dar, da ein Teilhaber auch nach Abklingen seiner kreativen Höchstleistungsperiode leichter eine ihm angemessene Verwaltungsposition in "seinem" Unternehmen einnehmen kann und selbst bei einem Rückzug aus der aktiven Beschäftigung aufgrund seines Kapitalanteils weiter am Ertrag des Unternehmens teilhat, in das er jahrelang seine kreative Potenz investiert hat.

Wie auch erste Erfahrungen aus der Praxis anzeigen, führt die Chance auf Teilhaberschaft tatsächlich nicht nur zu besonderen, sondern häufig auch zu besonders kreativen Leistungen, da diese Sonderstellung - im Gegensatz zum stufenweisen Aufstieg in der Angestellten-Hierarchie - normalerweise nicht allein durch "solide", sondern vor allem durch exzeptionelle Leistungen erreicht wird.

Abschließend ist noch ganz kurz auf einen weiteren Anreizfaktor hinzuweisen, der in der Praxis durchaus schon explizit eingesetzt wird, der aber insbesondere von der betriebswirtschaftlichen Theorie noch so gut wie gar nicht in seiner leistungsfördernden Funktion analysiert wurde: das Image von Unternehmen. Dieses beeinflusst Kreativität vor allem auf zweierlei Weise: zum einen dadurch, daß ein besonders "kreatives" oder "innovatorisches Image" auch besonders überdurchschnittlich kreative Individuen anzieht, während ein besonders "konservatives" oder "bürokratisches Image" die gleichen Individuen in der Regel abschreckt. (Diese Wirkung des Firmenimage für die Personalakquisition wurde zumindest generell auch früher schon erkannt, wenn auch in bezug auf die besondere Bedeutung speziell für typisch kreative Individuen längst nicht in ausreichendem Maße).

Darüber hinaus beeinflusst das jeweilige Image aber auch die Organisationsteilnehmer selbst, und zwar dadurch, daß sich die meisten Beschäftigten eines besonders "kreativen Unternehmens" dann auch verpflichtet fühlen, diesem "Ruf" zu genügen, während ein "normales Unternehmen" in dieser Hinsicht "zu gar nichts verpflichtet".

425. Die Beeinflussung von Kreativität durch den Grad der "Umweltoffenheit" und "Marktorientierung" von Unternehmen

Die im folgenden untersuchten Merkmale der "Umweltoffenheit" und "Marktorientierung" von Unternehmen (generell könnte man auch von der "Offenheit sozialer Systeme" sprechen) umfassen zwar teilweise auch schon in den vorangehenden Punkten angesprochene Komponenten anderer Unternehmensmerkmale, stellen aber nach Auffassung des Verfassers doch einen speziell auch für die Kreativitätsthematik derart wichtigen und "eigengesetzlichen" Komplex dar, daß sie in einem eigenen Abschnitt abgehandelt werden sollen.

Jedes Unternehmen ist mit seiner Umwelt durch vielfältige Beziehungen verbunden¹⁾. Es bezieht "inputs" verschiedenster Art (z. B. Kapital und Informationen), transformiert diese "inputs" und gibt sie als "outputs" (z. B. in Form von Gütern oder Dienstleistungen) wieder an die Umwelt ab²⁾. Insofern sind Unternehmen grundsätzlich immer mit der Umwelt verbundene, "offene" Systeme³⁾.

Dennoch entwickeln Unternehmen - wie eigentlich alle Organismen - neben ihrer unumgänglichen Umweltverbundenheit einerseits quasi "unbewußt" ein ganz erhebliches Maß an "Eigenleben" und zum anderen ein auch rational begründetes Autonomiestreben, damit trotz ständig wechselnder Umweltkonstellationen ein hohes Maß von Kontinuität der etablierten Verhältnisse gesichert wird und auch die Ziele des Unternehmens gegen die zahlreichen Gefährdungen durch verschiedene Umwelteinflüsse durchgesetzt werden können.

Für die Kreativitätsbeeinflussung ist nun entscheidend, in welchem Maß sich ein Unternehmen von der Umwelt "abkapselt" und in welchen Einzelatbeständen sich diese "Isolierung" konkretisiert. Da die traditionelle Organisationstheorie diesen außerordentlich wichtigen Komplex bislang noch nicht als eigenen Untersuchungsgegenstand behandelt hat⁴⁾, kann die folgende Darstellung nicht mehr als ein erster Versuch zu einer Differenzierung dieses wichtigen Merkmalskomplexes sein.

Ein erster, sehr kreativitätsrelevanter Tatbestand ist in diesem Zusammenhang schon darin zu sehen, daß es für Unternehmen durchaus gar nicht so einfach ist, die Gesamtheit relevanter Umweltdaten unverzerrt und vollständig

1) Vgl. dazu z. B. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 33 und S. 72 ff.

2) Vgl. auch Staehle, W. H., Über den Realitätsbezug organisationstheoretischer Modelle, a.a.O., S. 24.

3) Vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 72.

4) Vgl. dazu auch Kirsch, W., Meffert, H., a.a.O., S. 27.

aufzunehmen. Ganz ähnlich der schon behandelten individuellen "selektiven Wahrnehmung" haben auch ganze Sozialsysteme offensichtlich eine starke Tendenz, Informationen, die den Zielen und Normen der Organisation widersprechen, zu "übersehen" oder so zu "verzerren", daß sie mit dem bestehenden "Weltbild" der Organisation übereinstimmen.

Diese erste Reduktion der Informationsaufnahme von Umweltdaten durch die unbewußte "selektive Wahrnehmung der Organisation" wird dann häufig noch weiter durch den schon angesprochenen Tatbestand verstärkt, daß "unangenehme" Informationen selbst dann, wenn sie von bestimmten Stellen (z. B. dem Außendienst) wahrgenommen werden, bei der Übermittlung an die hierarchisch übergeordneten Instanzen oft bewußt zurückgehalten oder stark "beschönigt" werden¹⁾. Auch diese Eigenheit der formalen Kommunikationsstruktur wirkt sich demnach ebenfalls auf den Grad der "Umweltoffenheit" eines Unternehmens aus.

Ein zweites kreativitätsrelevantes Subkriterium der "Umweltoffenheit" einer Unternehmung ist das Ausmaß ihres Strebens, die einzelnen Organisationsteilnehmer zu möglichst hoher Loyalität und Solidarität, zur "Identifizierung mit der Organisation zu verpflichten"²⁾. Diese an die einzelnen Organisationsteilnehmer gerichtete Erwartung nach Identifizierung mit dem Unternehmen

1) Vgl. Punkt 42233.

2) Zur "Identifizierung" der Organisationsteilnehmer mit der Organisation vgl. näher z. B. Simon, H. A., a.a.O., S. 204 ff. Dieses Identifizierungsverlangen stellt natürlich eine spezielle Variante des schon angesprochenen "Konformitätsdrucks" von Gruppen dar. Hier handelt es sich jedoch um einen "Druck" des Gesamtsystems (und nicht etwa nur einzelner formaler oder informaler Teilgruppen), der zudem in einer bislang noch sehr unzureichend erhellten Mischung formaler und informaler Verhaltensvorschriften besteht.

erstreckt sich dabei in der Praxis regelmäßig nicht allein auf eine Identifizierung mit den Zielen des Unternehmens, sondern sehr häufig erwarten Unternehmen auch eine Identifizierung mit der gesamten "Kultur" des jeweiligen Unternehmens. Als "kulturelles System" bezeichnet Kirsch "alle jene Normen, Werte, Einstellungen, Begriffe, technische Mittel-Zweck-Kenntnisse, Gewohnheiten, Gebräuche, Riten und Artefakte, über die die Mitglieder der Organisation verfügen und die sie an neue Organisationsmitglieder von Generation zu Generation weitergeben"¹⁾. "Through identification, organized society imposes upon the individual the scheme of social values in place of his personal motives"^{2) 3)}.

Diese angestrebte "Indoktrinierung"⁴⁾ stößt jedoch bei kreativen Individuen regelmäßig auf größten Widerstand, da kreative Individuen sich grundsätzlich nicht allein an den "Werten" des einzelnen Unternehmens, dem sie gerade angehören, orientieren, sondern immer auch in überdurchschnittlich starkem Maße an völlig subjektiven Präferenzen und an den Standards ihrer Berufsgruppe ("profession")⁵⁾. Schon um der Erhaltung und des weiteren Ausbaus eines möglichst breiten Kreativitätspotentials willen wird sich der kreative Spezialist normalerweise nicht einer einzelnen Organisation "verschreiben" (und damit zu einem sogenannten "organization man" oder "local" werden⁶⁾), sondern er

1) Kirsch, W., a.a.O., S. 10.

2) Simon, H. A., a.a.O., S. 218.

3) Vgl. dazu auch Barnard, Ch. I., a.a.O., S. 224, wo er auf die Pflicht zur Beachtung bestimmter Organisations-"Kodizes" verweist und diese wie folgt erläutert: "Organisationskodizes sind ... Ergebnisse weithin unfaßbarer Kräfte, Einflüsse und sonstiger praktischer Verhaltensregeln, die der einzelne als Ganzes zu akzeptieren hat".

4) Zum Begriff der "Indoktrinierung" vgl. z. B. Whyte, W. H. jr., a.a.O., S. 213 und Scott, W. R., a.a.O., S. 208.

5) Zur Orientierung des (kreativen) Spezialisten an seiner Berufsgruppe vgl. besonders Scott, W. R., a.a.O., S. 201 ff.

6) Zum Begriff des "organization man" vgl. besonders die gesamte Arbeit von Whyte, W. H. jr., a.a.O. Vgl. aber auch Simon, H. A., a.a.O., S. 198: "In this way, through the gradual absorption of these goals into his own attitudes, the participant in organization acquires an 'organization personality' rather distinct from his personality as an individual". Die Kennzeichnung als "locals" findet sich in einem Diskussionsbeitrag

sieht die einzelne Organisation vor allem als ein "Instrument" seiner primär aufgabenbezogenen Interessen¹⁾; "er arbeitet in einer Organisation, nicht für sie"²⁾.

Ein deutlich "spürbares" Identifizierungsverlangen kann deshalb einerseits dazu führen, daß derartige Sozialsysteme von überdurchschnittlich kreativen Individuen weitgehend gemieden werden³⁾. Andererseits wirkt aber auch selbst ein gemäßigter Indoktrinierungsgrad schon erheblich kreativitätshemmend, weil alle Organisationsteilnehmer auf ganz bestimmte, tradierte "Gesetze" eingestellt werden, und weil damit zugleich die sowieso allen Gruppen immanente Neigung zur "Erzwingung" konformen Verhaltens auch noch institutionell verstärkt wird.

Bedenkt man diese hier nur sehrkurz skizzierten, äußerst kreativitätshemmenden Wirkungen derartiger "Abschließungstendenzen" von Sozialsystemen, wird verständlich, warum vom kreativen Standpunkt aus auch die gerade in neuerer Zeit wieder zunehmende Tendenz, den Führungsnachwuchs von Unternehmen vor allem aus den eigenen Reihen zu rekrutieren⁴⁾, ausgesprochen

von R. K. Merton in: *The Creative Organization*, a.a.O., S. 101 und bezeichnet "the men who are primarily oriented to the organization itself and make their way within the organization". Das Gegenteil zu den "locals" stellen die "cosmopolitans" dar, das heißt Individuen "who are primarily oriented to people outside the organization, either to their profession or discipline or to other groups".

1) Vgl. dazu besonders Scott, W. R., a.a.O., S. 211.

2) Whyte, W. H. jr., a.a.O., S. 214.

3) So glaubt z. B. Whyte auch aus diesem Grund nachweisen zu können, daß in den Laboratorien der Großfirmen in der chemischen Industrie in den USA fast keine herausragenden Wissenschaftler mehr beschäftigt sind. Vgl. Whyte, W. H. jr., a.a.O., S. 208 f.

4) Vgl. dazu z. B.: o. V., Zum Beispiel Ford, a.a.O., S. 25; Uebbing, H., Chemie in Familienhand - Die vielen Aktivitäten der Henkel-Gruppe, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28. 2. 1970, S. 17; Winter, R., Nachwuchs aus den eigenen Reihen, Management-Ausbildung in Großunternehmen - wie sie sein sollte, in: Süddeutsche Zeitung vom 12. 10. 1971, S. 17.

verhängnisvoll für die Produktion typisch kreativer Leistungen ist. So sieht z. B. der Personalberater Schubart die negativen Folgen derartiger "Inzucht" darin, "daß man Führungskräfte nur aus dem eigenen Saft aufzieht und daß fremdes Blut, neue Ideen, frische Elemente im Unternehmen fehlen"¹⁾. Auch die vielgepriesene "job rotation" kann zwar insoweit kreativitätsförderlich wirken, als die von Abteilung zu Abteilung wechselnde Nachwuchskraft lernt, Probleme von allen beteiligten Seiten innerhalb des Unternehmens aus zu sehen; die darüber hinaus aber für umfassend kreative Lösungen notwendige intensive Verarbeitung möglichst breiter Umweltaspekte wird jedoch durch dieses Prinzip nicht ausreichend gewährleistet.

Auch wenn überhaupt nicht verkannt wird, daß selbst Unternehmen mit einer sehr ausgeprägten "Kultur" und umfassend etablierten "introvertierten" Kodizes immer auch noch in hohem Maße "umwelloffen" sind (weil sie sonst auch überhaupt nicht mehr existieren könnten), ist für die Beurteilung der Kreativitätsbeeinflussung doch bereits entscheidend, in welchem Ausmaß Unternehmen neben den vielfältigen, unabdingbaren Umweltkontakten auch versuchen, eine möglichst weitgehende "Geschlossenheit" des Sozialsystems durch eine bewußt geplante und intensiv gepflegte "introvertierte Kultur" anzustreben. Grundsätzlich wirken sich hier selbst sehr partielle "Abschließungs"- und "Indoktrinierungsversuche" schon erheblich negativ aus, weil ganz ähnlich wie bei den personalen Kreativitätsbedingungen auch bei sozialen Systemen eine hohe "Offenheit" eine sogar ganz wesentliche Voraussetzung für eine längerfristig andauernde Produktion überdurchschnittlich kreativer Leistungen ist²⁾.

1) o. V., Interview mit dem Personalberater M. Schubart, in: Wirtschaftswoche, Nr. 14/1971, S. 48. Vgl. dazu ferner auch Haefele, J. W., a.a.O., S. 165: "In business, promotion from within has been declared a hindrance to creativity. Each man who moves up has been trained by those above him in the hierarchy. Traditions and ways of thinking are firmly ironed in, and if they are not, the man's progress suddenly stops".

2) Vgl. dazu auch besonders Alexander, F., a.a.O., S. 241 f.

Ebenfalls ein Problem der "Umweltoffenheit" ist schließlich die aus der "Introversion" und einer gewissen Leistungsstärke erwachsende Überzeugung vieler Unternehmen, die eigene Organisation und ihre Produkte seien "einzigartig"¹⁾ und eigentlich auch relativ unabhängig von den "Gesetzen" der Umwelt²⁾. So hat besonders Galbraith an vielen empirischen Beispielen nachgewiesen, daß vor allem Großkonzerne ("Technostrukturen") trotz deklarierter "Marktorientierung" zunächst einmal mit allen Mitteln, d. h. finanzieller wie auch anderer "Macht", versuchen, die regelmäßig auch ganz erheblich entsprechend den "Eigengesetzen" der Organisation erzeugten Produkte selbst gegen beachtliche Marktwiderstände "in den Markt zu drücken"³⁾. Selbst wenn dies in zahlreichen Fällen trotz der "Macht" einzelner Firmen immer wieder auch zu Fehlschlägen führt, ist eine offensichtliche Tendenz unbestreitbar, daß Unternehmen mit zunehmender Größe und Marktmacht in ganz erheblichem Maße versuchen, sich den kreativitäts- und innovationsheischenden Marktkräften in vielen Fällen soweit wie möglich zu entziehen.

Ein ausgeprägter Stolz auf die eigene Leistung und ein gewisses Gefühl der "Einzigartigkeit" finden sich jedoch keineswegs nur in besonders großen und mächtigen Organisationen. Beide sind vielmehr in einem gewissen, "gesunden" Maß sogar Voraussetzung jedes erfolgreichen Unternehmens, da ohne derartige "Autosuggestionen" die meisten Organisationsteilnehmer für ihre Arbeit überhaupt nicht ausreichend motiviert werden könnten⁴⁾.

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Jones, M. H., a. a. O., S. VII: "There is a tendency among executives to feel that their own companies and industries are unique". Diese Überzeugung von der "Einzigartigkeit" der eigenen Firma findet sich zumindest bei vielen Firmen dabei sicher nicht allein unter den "executives", sondern auch bei zahlreichen Mitarbeitern unterer Rangstufen.
 - 2) Vgl. dazu z. B. Carter, C. F. und Williams, B. R., Science in Industry, New York 1959, S. 69: "(A) big firm can change or ignore its environment".
 - 3) Vgl. Galbraith, J. K., Die moderne Industriegesellschaft, München - Zürich 1968; vgl. auch ders., Das Ungeheuer Technostruktur, in: Manager Magazin, Nr. 1/1971, S. 132.
 - 4) Vgl. dazu z. B. Strothmann, K. H., Neue Produkte: Ideenfindung durch

Andererseits ist klar, daß ein solcher "Stolz" dann zu einer oft beachtlichen "Blindheit" gegenüber den diesen "Stolz" bedrohenden Marktbedingungen führt¹⁾, wodurch z. B. immer wieder selbst dringend notwendige Produktverbesserungen unterbleiben. Außerdem resultiert aus diesem "Stolz" heraus gerade auch im kommunikativen Bereich eine äußerst verhängnisvolle Tendenz zu "eitler Selbstdarstellung" der eigenen Leistungen²⁾.

Auch aus der eigenen Praxis kann der Verfasser nur bestätigen, wie unheimlich schwierig es ist, selbst bei explizit deklarerter Bereitschaft einer Organisation zu umfassend marktorientiertem Verhalten, diese "Marktsicht" ständig in allen Phasen des Entstehungs- und Vermarktungsprozesses der Produkte einer Organisation im notwendigen Maße gegen die zahlreichen "Eigengesetzlichkeiten" und "Empfindlichkeiten" der Organisation durchzusetzen.

Brainstorming, in: Marketing Journal, Nr. 4/1969, S. 204: "Das Mühlen, das eigene Produkt am Markt durchzusetzen und zu behaupten, setzt starkes persönliches Engagement zum gegebenen Produkt voraus". Besonders deutlich wird die Funktion dieses "Stolzes" vor allem bei der Motivierung der Verkäufer. Vgl. dazu z. B. Levitt, Th., Innovation in Marketing, New York 1962, S. 109: "Salesmen are constantly told how wonderful they and their company are. To allow them to think otherwise, to question the superiority of the present setup, invites them to lose confidence in the organization. A salesman without confidence is not a salesman".

Bedenkt man in diesem Zusammenhang, welche wichtige Rolle gerade die Verkäufer auch für die Information der Organisation über die Marktdaten haben, erkennt man erneut, zu welcher Informationsreduktion die selektive Wahrnehmung derart motivierter Organisationsteilnehmer zwangsläufig führen muß.

- 1) Vgl. dazu z. B. Ogilvy, D., Geständnisse eines Werbemanns, a.a.O., S. 81: "Der Stolz eines Produzenten ist sein Produkt, und das macht ihn meist den Nachteilen gegenüber blind".
- 2) Vgl. dazu z. B. einen sehr "bösen" Kommentar des Werbepraktikers Ogilvy: "When the client moans and sighs / Make his logo (Firmenzeichen, A. d. V.) twice the size. / If he still should prove refractory, / Show a picture of the factory. / Only in the gravest cases / Should you show the clients' faces". (Ogilvy, D., Geständnisse eines Werbemanns, a.a.O., S. 153). Vgl. dazu ferner auch Kraus, H. F., Sind Techniker und Kaufleute nur kühle Rechner? - Investitionsgüterwerbung und Kreativität, in: Beilage "Werbung in den 70er Jahren" zum Handelsblatt vom 29. 6. 1970, S. 27.

426. Die Unternehmensgröße als Determinante kreativitätsbeeinflussender Merkmale von Unternehmen

Zum Abschluß der Analyse der Kreativitätsbeeinflussung durch verschiedene Merkmale von Unternehmen soll nun noch geprüft werden, wie sich das Merkmal "Unternehmensgröße" auf Kreativität auswirkt. Aufgrund der vorangehenden Ausführungen darf dabei ohne weitere Begründung unterstellt werden, daß im Hinblick auf die Kreativitätsthematik die Zahl der Beschäftigten eines Unternehmens als wichtigster Maßstab der Unternehmensgröße anzusehen ist.

Schon erste Überlegungen lassen erkennen, daß die Beeinflussung von Kreativität durch die Unternehmensgröße nicht auf die gleiche Weise wie bei den vorangehenden Merkmalen zustandekommt, sondern dadurch, daß unterschiedliche Unternehmensgrößen regelmäßig ganz bestimmte Ausprägungen der bisher besprochenen Merkmale zur Folge haben (so sind z. B. in sehr großen Unternehmen normalerweise mehr und stärker formalisierte Kontrollen nötig als in kleineren Unternehmen).

Die Unternehmensgröße ist deshalb für die Kreativitätsbeeinflussung insofern äußerst relevant, als sie eine ganz wesentliche Determinante der wichtigsten anderen kreativitätsbeeinflussenden Unternehmensmerkmale darstellt.

Wenn nun im folgenden bestimmte Zusammenhänge zwischen den einzelnen bisher untersuchten Merkmalen und der Unternehmensgröße postuliert werden, muß man sich dabei jedoch bewußt bleiben, daß es sich hier nur um empirisch häufigste Beziehungszusammenhänge handelt, daß daneben aber im konkreten Einzelfall immer auch wesentliche Abweichungen vom "Normalfall" möglich sind.

Bei Berücksichtigung dieser Einschränkung kann man als häufigsten Zusammenhang unterstellen, daß mit zunehmender Unternehmensgröße

- o der Komplex der Formalziele einerseits breiter, heterogener und damit meist auch "permissiver" für alle möglichen Nebenziele wird; daß andererseits aber auch das "Sicherheitsstreben" des Unternehmens immer "mächtiger" wird¹;
- o das Sachziel für die Mehrzahl der Beschäftigten immer "uninteressanter" wird (man denke hier z. B. an die Massenproduktion von Rohstoffen oder von Konsumgütern), oft auch unspezifischer (man denke hier z. B. an das rein nach kommerziellen Gesichtspunkten diversifizierte Leistungsprogramm vieler Konzerne)²) - und damit auch immer weniger motivierend - "involvierend"³); auch der Anteil typisch schöpferischer Leistungen an der Gesamtleistung des Unternehmens wird geringer;
- o die rationalen und formalen ökonomischen und sozialen Zielerreichungsnormen immer umfassender und strikter durchgesetzt werden müssen;
- o die Notwendigkeit und der Grad formaler Strukturierung und Ordnung stark zunimmt, d. h., daß den technisch-rationalen Strukturierungsgrundsätzen eine immer stärkere Priorität zukommt;
- o eine stabile Struktur und generelle Regelungen immer bedeutsamer werden;
- o der Grad der Arbeitsteilung, Spezialisierung, Mechanisierung und "Entfremdung" ebenso zunimmt wie die formale und soziale Abgrenzung der Stellen und Gruppen;
- o die hierarchische Struktur differenzierter und auch "rigider", das Statussystem differenzierter und äußerlich-demonstrativer wird und daß auch das Management selbst bei "gutem Willen" zu partizipativer Führung schon aus ganz pragmatischen Effizienzaspekten heraus

-
- 1) Vgl. dazu auch Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. 168: "(T)he well-known facts are that large companies have a pathological tendency to play it safe, especially when it comes to fundamental new marketing institutions. In part this is the result of size as such".
 - 2) Vgl. dazu z. B.: rw., Großbetrieb und Führungstechnik (Bericht über eine Tagung der Bundesvereinigung Junger Unternehmer), in: Süddeutsche Zeitung vom 8. 12. 1970, S. 18. Auf dieser Tagung hatte der Inhaber des Bertelsmann-Konzerns besonders betont, welchen Wert er auf Motivation, Zielsetzung und Identifizierung des einzelnen mit der Aufgabe legt. Der Bericht fährt dann fort: "Daran entzündeten sich die Gemüter aller Beteiligten. 'Wie soll ich mich mit Ihrem Theologieverlag und mit Ihrer Hühnerfarm identifizieren?' - so wurde gefragt".
 - 3) Vgl. dazu auch einen Diskussionsbeitrag von P. G. Peterson in: The Creative Organization, a.a.O., S. 208: "In industry we are tending to develop a kind of sterile professional manager who has no emotional feelings about the product, who does not 'love' the product".

- in stärkerem Maße Rückgriff auf die "legitime Macht der Satzung" nehmen muß;
- o die Kommunikation stärker formalisiert - und damit immer unpersönlicher wird¹⁾, zugleich aber auch immer umständlicher und langwieriger²⁾;
 - o die Planung, Regelung und Kontrolle der Produktionsprozesse immer detaillierter, genereller und formeller, d. h. vor allem "dirigistischer" wird³⁾;
 - o sich immer mehr und immer mächtigere innovationsfeindliche informelle Gruppen bilden und die informellen Interaktionen leicht zu "Schwarzmarktverhältnissen" führen können⁴⁾;
 - o bei der Wahl des Standortes immer weniger spezifisch kreativitätsrelevante Gesichtspunkte berücksichtigt werden können;
 - o die "technische Ausstattung" dagegen meist großzügiger und kompletter wird;
 - o die monetäre Anreizstruktur immer unflexibler, der Aufstieg in der Hierarchie immer schwieriger und härter⁵⁾ wird; die Statusanreize werden "äußerlicher", eine maßgebende Teilhaberschaft wird immer seltener und das Image meist "behäbiger" und konservativer; lediglich die Alterssicherung wird meist besser (z. B. aufgrund der breiteren Einsatzmöglichkeiten im Rahmen eines Großunternehmens) und auch fundierter;
 - o die Indoktrination und "Abschließungstendenzen" ebenso zunehmen wie der Glaube an die Macht und die (Markt-)Unabhängigkeit des Unternehmens.

Auch wenn diese Zusammenstellung notwendigerweise nur relativ undifferenzierte Grundtendenzen anzeigt, berechtigt sie doch insgesamt zu der Schlussfolgerung, daß sich mit zunehmender Unternehmensgröße nur sehr wenige kreativitätsrelevante Merkmale von Unternehmen auch kreativitätsförderlich ent-

1) Vgl. dazu z. B. Hort, P., Krieg und Frieden im Konzern - Warum viele Angestellte in großen Firmen unzufrieden sind, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. 3. 1969, S. 17.

2) Vgl. dazu z. B. Strebel, H., a.a.O., S. 242 f.

3) Vgl. dazu z. B. ebenda, S. 240.

4) Vgl. dazu einen Bericht des "Spiegel" über das Kernforschungszentrum Karlsruhe: o. V., Murren und Mauscheln, in: Der Spiegel, Nr. 23/1969, S. 158 ff.; vgl. dort insbesondere S. 165.

5) Vgl. dazu besonders z. B. Hort, P., a.a.O.

wickeln (eine Ausnahme macht z. B. häufig die "technische" Ausstattung von Unternehmen). Die Mehrzahl kreativitätsrelevanter Unternehmensmerkmale nimmt dagegen mit wachsender Unternehmensgröße immer eindeutiger kreativitätshemmende Ausprägungen an¹⁾.

Trotz dieser generellen Feststellung, daß die meisten Unternehmen mit zunehmender Größe immer stärker kreativitätshemmende Wirkungen aufweisen, darf man selbstverständlich nicht übersehen, daß es auch zahlreiche Großunternehmen gibt, die z. B. aufgrund einer explizit innovatorischen Zielsetzung, relativ "permissiven" Zielerreichungsnormen und einer relativ flexiblen Unternehmensstrukturierung durchaus auch regelmäßige und zum Teil auch "revolutionäre" Neuerungen produzieren²⁾. Die Tatsache, daß auch Großunternehmen bedeutende Innovationen erzeugen, besagt jedoch zunächst noch nicht, daß solche Unternehmen dann auch unbedingt eine generell kreativitätsförderliche Umwelt darstellen. Die für derartige Innovationen nötigen Ideen können z. B. von externen Stellen bezogen oder in vom restlichen Unternehmen relativ separierten, "isolierten" Spezialabteilungen (z. B. der "Forschung und Entwicklungsabteilung") produziert werden,

-
- 1) Zu dem Problem, bei welchen Unternehmensgrößen sich eventuell bestimmte "Schwellen" zu nachhaltig kreativitätshemmenderer Beeinflussung zeigen, gibt es bisher weder differenzierte theoretische, noch irgendwelche empirischen Ergebnisse.
 - 2) Als besonders innovationsfreudige (und meist auch kreativitäts-"freundliche") Großunternehmen werden in der Kreativitätsliteratur sehr häufig z. B. General Electric, Du Pont und IBM genannt.
Zu der gerade in den letzten Jahren besonders häufig diskutierten Frage, bei welchen Unternehmensgrößen mehr und "bessere" Innovationen produziert werden, vgl. besonders die umfassende und sehr "engagierte" Literaturauswertung über die begrenzte Eignung von Großunternehmen für kreative und innovatorische Aktivitäten bei Reuter, A. L., Tragen die 'Kleinen' den Fortschritt?, in: Der Volkswirt, Nr. 50/1968, S. 44 ff. Vgl. ferner auch Knight, K. E., a.a.O., S. 480 und die dort angegebene Literatur; Anshen, M., The Management of Ideas, in: Harvard Business Review, Juli/August 1969, S. 99 ff. (Anshen postuliert dort u. a., daß "major conceptual innovations - the great new ideas" eher von kleineren Firmen entwickelt und verwertet werden, während Großunternehmen eher technische Modifikationen hervorbringen). Vgl. schließlich auch Wilson, J. Q., a.a.O., S. 205: "(T)he evidence on whether large or small organizations are more innovative is inconclusive".

ohne daß damit zugleich auch die Struktur des Gesamtunternehmens besonders kreativitätsförderlich sein müßte.

Auch wenn es sicher Großunternehmen gibt, die zumindest eine relativ kreativitäts-"verträgliche" Umwelt darstellen, dürften solche Unternehmen doch eindeutig die Ausnahme von der Regel sein. Die Mehrzahl der Großunternehmen neigt nach allgemeiner Auffassung dagegen auch heute noch zu einem hohen Maß allgemeiner Erstarrung¹⁾ und umfassender "Bürokratisierung"²⁾.

Zwar soll durch die Benutzung des Weber'schen Bürokratiebegriffes in dieser Arbeit nicht unterstellt werden, daß heute Großunternehmen etwa noch dem Weber'schen Idealtypus der "Bürokratie" entsprächen³⁾, doch bleiben andererseits zahlreiche, auch fundamentale Merkmale desselben (wenn auch teilweise graduell modifiziert) auch für moderne Großunternehmen weiter gültig: so besonders die auf hoher funktioneller Spezialisierung beruhende Arbeitsteilung, eine genau fixierte Autoritätshierarchie, ein System von Regeln, das die Rechte und Pflichten der Positionsinhaber festlegt, ein System von festgelegten Verfahrensweisen zur Bewältigung von Arbeitssituationen und überwiegend unpersönliche zwischenmenschliche Beziehungen⁴⁾.

1) Vgl. Groß, H., Das Geistkapital, a.a.O., S. 13.

2) Vgl. dazu z. B. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 19. Der Begriff der "Bürokratisierung" bezieht sich dabei hier nicht wie bei dem in Punkt 42232. angesprochenen "bürokratischen Führungsstil" auf ein einzelnes Unternehmensmerkmal, sondern charakterisiert letztlich alle Merkmale des Unternehmens. Vgl. dazu auch die folgende Anmerkung.

3) Zum Weber'schen Idealtypus der "Bürokratie" vgl. z. B. Mayntz, R., Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie (Abdruck aus: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 17/1965, S. 493 - 502), in: Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 27 ff.; vgl. dort insbesondere S. 28 f.

4) Vgl. dazu besonders Hall, R. H., Die dimensionale Natur bürokratischer Strukturen (Übersetzung von: The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment, in: The American Journal of Sociology, 69/1963/64, S. 32-40), in: Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 70 f.

Diese in den Grundtendenzen auch heute noch bei der Mehrzahl der Großunternehmen anzutreffende "Bürokratisierung" ist dabei auch nicht allein ein "zufällig" aus der Vergangenheit übernommenes Relikt, sondern im wesentlichen eine "logische", zwangsläufige und insoweit deshalb auch heute noch unumgängliche Folge der zweckrationalen Erfüllung der solchen Großunternehmen eigenen Aufgabenstellung. So charakterisiert Weber die Funktion der "bürokratischen Verwaltung" z. B. wie folgt:

"Die rein bürokratische ... Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen rationalste, Form der Herrschaftsausübung ... (S)ie ist für die Bedürfnisse der Massenverwaltung ... heute schlechthin unent-rinnbar"¹⁾.

Obwohl nochmal betont werden soll, daß hier selbstverständlich nicht postuliert wird, daß heutige Großunternehmen noch immer den ursprünglichen rein bürokratischen Führungs- und Verwaltungsstil praktizieren, bleibt doch andererseits weiter gültig, daß jede geordnete und auf hohe Effizienz ausgerichtete Kooperation mehrerer Tausender und Zehntausender von Menschen ohne eine grundsätzlich bürokratische "Verwaltung" überhaupt nicht möglich ist.

Die überwiegende Mehrzahl von Großunternehmen wirkt deshalb "zwangsläufig" zunächst einmal ausgesprochen hemmend auf die Kreativität der in den Unternehmen ablaufenden Schöpfungsprozesse und der im Bereich des Unternehmens beschäftigten Individuen. Darüber hinaus führt diese schon grundsätzlich angelegte "Kreativitätsfeindlichkeit" besonders großer Unternehmen nach Auffassung vieler kompetenter Fachleute auch dazu, daß überdurchschnittlich kreative Individuen heute oft überhaupt nicht mehr in solche

1) Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriss einer verstehenden Soziologie, Studienausgabe, hrsg. von J. Winckelmann, Erster Halbband, Köln - Berlin 1964, S. 164.

Unternehmen eintreten; das heißt, daß sich in Großunternehmen sehr leicht eine vor allem im Hinblick auf kreative und innovatorische Belange sehr verhängnisvolle "Mittelmäßigkeit" verbreitet¹⁾.

43. Die Beeinflussung und Steuerung werblicher Kreativität durch werbungstreibende Großunternehmen

Nachdem im vorangehenden Punkt 42. zunächst ein "Grundgerüst" der wichtigsten kreativitätsrelevanten Unternehmensmerkmale erstellt und zugleich auch untersucht wurde, wie diese Merkmale Kreativität generell beeinflussen, ist nun zu prüfen, wieweit die bisher gewonnenen Erkenntnisse auch für die Beeinflussung spezifisch werblicher Kreativität gelten. Daran anschließend ist zu analysieren, welche Möglichkeiten werbungstreibenden Unternehmen zu einer gezielten Steuerung spezifisch werblicher Kreativität offenstehen.

1) Vgl. dazu z. B. Heuss, E., a.a.O., S. 264: "So bildet die Großunternehmung ... das geeignete Betätigungsfeld für denjenigen Menschentypus, dem es auf ökonomischen Gebiet nicht primär um Initiative, Tatkraft und Selbständigkeit zu tun ist". Vgl. auch die Feststellungen von Spencer R. Steuart, Chairman der amerikanischen Unternehmensberatung Spencer Stuart and Associates, auf einem Vortrag in Frankfurt (zitiert nach: o. V., Die sieben Manager-Geheimnisse des Spencer Steuart, in: Blick durch die Wirtschaft vom 24. 4. 1968, S. 1): Manager sollten zwar nach allgemein postulierter Ansicht "kreativ" sein, aber "(d)as fällt ihnen in großen Unternehmen mit relativ unbeweglichem Verwaltungsapparat schwerer als in kleinen. Es ist deswegen garnicht gesagt, daß man die besten Bosse in Industriegiganten findet". Vgl. dazu ferner auch: o. V., Murren und Mauschehn, a.a.O., S. 165 über die Schwierigkeiten, Forscher der "allerersten Klasse" in das Kernforschungszentrum Karlsruhe zu bekommen, sowie die schon auf S. 266 zitierte Feststellung von Whyte über den geringen Prozentsatz von "Spitzenwissenschaftlern" in amerikanischen Großforschungsinstituten.

Die folgende Analyse soll dabei auf werbungstreibende Großunternehmen beschränkt werden, da diese den weitaus größten Anteil an den gesamten Werbeausgaben einer Volkswirtschaft verantworten¹⁾ und da hier die Kreativitätsproblematik außerdem besonders evident wird.

431. Die Beeinflussung spezifisch werblicher Kreativität durch werbungstreibende Großunternehmen

Bei der Untersuchung der Beeinflussung spezifisch werblicher Kreativität durch werbungstreibende Unternehmen lassen sich zwei grundsätzlich verschiedenartige (wenn auch in der Realität eng miteinander verbundene) Wirkungskomplexe unterscheiden: Zum einen wird werbliche Kreativität nämlich, selbst wenn sie - wie das meist der Fall ist - im Bereich einer eigenen Werbeabteilung entsteht²⁾, immer auch durch eine Fülle überwiegend indirekter, "hintergründiger", globaler Faktoren beeinflusst, die vom Gesamtunternehmen als einer in mehrfacher Hinsicht einheitlichen, "in sich geschlossenen" Umwelt auf alle Unternehmenskomponenten ausgehen. Zum anderen ergeben sich daneben zahlreiche direkte Wirkungen durch solche Faktoren, die den Produktionsprozeß der Werbebotschaften und die kreativen Werbefachleute in Form ganz konkreter, spezifischer Bedingungen, Normen etc. beeinflussen.

Obwohl der erste Wirkungskomplex hier als eher indirekt und global bezeichnet wird, kommt doch auch dieser Beeinflussung werblicher Kreativität

1) Statistische Zahlenangaben sind hier nicht möglich, da in dieser Arbeit als "Großunternehmen" auch schon Unternehmen mit z. B. 10.000 Beschäftigten gezählt werden, die üblichen Werbestatistiken aber allenfalls z. B. die Werbeausgaben der "500 größten deutschen Unternehmen" ausweisen.

2) Vgl. dazu z. B. Bohrer, P., Die Vollzieher der betrieblichen Werbung, Diss. Köln 1962, S. 128 ff.

tät in werbungstreibenden Großunternehmen regelmäßig eine sehr große Bedeutung zu. Auch wenn die diesbezüglichen, vielfältigen Zusammenhänge hier nicht einzeln angeführt werden sollen, ist doch leicht ersichtlich, daß z. B. bestimmte Prioritäten unter den Formalzielen von Unternehmen, daß die daraus abgeleiteten ökonomischen Standards und die sozialen Verhaltensnormen, der Grad der Formalisierung von Grundstruktur und Ablaufprozessen, das Ausmaß und die Grundtendenzen informaler Interaktionen und das Ausmaß der Loyalitätserwartung und der "Abschließungstendenzen" die gesamte Umwelt "Unternehmung" derart prägen, daß sich selbst bei relativ hoher Autonomie und Unabhängigkeit der Werbeabteilung eine Fülle sehr nachhaltiger Ausstrahlungen auch auf die Produktion kreativer Werbebotschaften ergeben.

Berücksichtigt man nun das Fazit von Punkt 42., wonach die Gesamtheit der generell kreativitätsrelevanten Merkmale von Unternehmen mit zunehmender Unternehmensgröße in der Regel immer eindeutiger kreativitätshemmend wirkt, so läßt sich daraus schließen, daß der Gesamtkomplex der "hintergründig-indirekt" auf werbliche Kreativität wirkenden Faktoren in werbungstreibenden Großunternehmen in der Regel ebenfalls erheblich kreativitätshemmend wirkt.

Auch die direkte Beeinflussung werblicher Kreativität durch verschiedene Unternehmensmerkmale soll hier nur in ihren wichtigsten Aspekten dargestellt werden. Als erster direkter Einflußfaktor ist dabei das Sachziel werbungstreibender Unternehmen zu nennen. Dieses kann sich vor allem in zweierlei Hinsicht auch auf die werbliche Kreativität direkt auswirken: Zum einen können verschiedene Sachziele (und damit sind hier vor allem die Endprodukte von Unternehmen gemeint) zu höchst unterschiedlichem "Interesse" ("Involvement") und damit zu sehr unterschiedlicher Motivierung der kreativen Werbefachleute führen, da die Konzeption von Werbebotschaften je nach dem zu bewerbenden Produkt nur wenig oder aber auch besonders kreativitätsstimulierend sein kann. Obwohl dies natürlich auch eine Frage der persönli-

chen Präferenzen des einzelnen Kreativen ist, wird man doch generell behaupten können, daß z. B. die Werbung für verschiedene Sorten Hundefutter auf die Mehrzahl kreativer Werbefachleute weniger kreativitätsstimulierend wirkt als die Werbung für ein neues Automobil oder ein neues Dienstleistungskonzept.

Zum anderen wirkt auch die bei der Mehrzahl der werbungstreibenden Unternehmen gegebene begrenzte Produktpalette als ein spezifisch werbliche Kreativität eher hemmender Faktor, weil die Kreativen innerhalb werbungstreibender Unternehmen dann jahraus, jahrein für mehr oder weniger gleiche Produkte (und häufig auch für mehr oder weniger ähnliche Zielgruppen) werben müssen. Daraus resultiert nicht nur ein relativ begrenzter "Blickwinkel", sondern es entwickeln sich auch innerhalb dieses häufig wiederholten Tätigkeitsbereiches leicht immer verfestigtere Einstellungen.

Neben zahlreichen indirekten Wirkungen gehen von den verschiedenen Tatbeständen der formalen Strukturierung von Unternehmensaufbau und Ablaufprozessen auch erhebliche direkte Wirkungen auf werbliche Kreativität aus. Ein erster wichtiger Gesichtspunkt ist dabei zum Beispiel, daß Werbeabteilungen in werbungstreibenden Unternehmen auch heute noch regelmäßig "neben" ebenfalls eigenständigen Abteilungen für Absatzforschung und für Marketing bestehen. Auch wenn diese Abteilungen normalerweise der gleichen Leitungsinstanz unterstehen und natürlich jedes Unternehmen betont, daß alle diese Abteilungen "Hand in Hand" arbeiten müssen, darf man angesichts der in Punkt 42231. beschriebenen "Abgrenzungstendenzen" von Abteilungen unterstellen, daß eine wirklich "ganzheitliche", "kongeniale" Marketing-Kommunikation weit schwieriger ist, als wenn alle dafür relevanten Stellen auch institutionell in einer explizit für Marketing-Kommunikation konstituierten Gruppe zusammengefaßt würden.

Kreativitätshemmend wirkt sich außerdem meist aus, daß in werbungstreibenden Unternehmen auch die einzelnen Stellen innerhalb der Werbeabteilung

grundsätzlich nach den gleichen Grundsätzen gebildet werden, wie sie auch für andere Abteilungen gelten¹⁾. Auf diese Weise werden auch die Stellen innerhalb der Werbeabteilung derart spezialisiert und formal voneinander abgegrenzt, daß damit erneut die kreative Arbeit des Einzelnen ebenso wie eine wirklich "kongeniale" Zusammenarbeit sehr erschwert wird²⁾.

Negativ wirkt sich bei herkömmlichen Werbeabteilungen schließlich nicht nur aus, daß darin bestimmte, für die Produktion optimal kreativer Werbebotschaften notwendige Fachleute (wie Absatzforscher und Marketingspezialisten) nicht auch institutionell vertreten sind, sondern daß solche Werbeabteilungen auf der anderen Seite meist sogar einen sehr wenig kreativitätsverträglichen Funktionsbereich, nämlich die gesamte "Werbeverwaltung", umfassen.³⁾ Damit verstößt man gegen das wichtige Prinzip, daß die Erzeugung typisch kreativer Leistungen von den mehr administrativen, "bürokratischen" Tätigkeiten soweit wie möglich getrennt werden sollte. Selbst wenn beide Funktionen auch in der betrieblichen Werbeabteilung von verschiedenen Individuen erfüllt werden, ist ihre Zusammenfassung in einer formal und informal derart interdependenten, "engen" Struktureinheit wie der Abteilung nicht gerade kreativitätsförderlich.

Es zeigt sich somit, daß die Werbeabteilung als eine fundamentale Produktionseinheit für die Erzeugung von Werbebotschaften innerhalb werbungstreibender Unternehmen eigentlich in allen wichtigen Aspekten nicht sehr kreativitätsförderlich, sondern vielmehr entsprechend den ansonsten dominierenden "kaufmännisch-administrativen" Funktionsbereichen aufgebaut ist.

-
- 1) Zu den Grundsätzen der üblichen Stellenbildung vgl. Punkt 42231.
 - 2) Zu den Prinzipien der Stellenbildung in Werbeabteilungen werbungstreibender Unternehmen vgl. besonders Arnold, D., Die aufbauorganisatorische Gestaltung betrieblicher Werbeaufgaben, Diss. Köln 1968, S. 137 ff.
 - 3) Vgl. dazu z. B. Arnold, D., a.a.O., S. 160 f. und Bohrer, P., a.a.O., S. 144 f.

Auch von der hierarchischen Struktur werbungstreibender Unternehmen gehen zahlreiche direkte Wirkungen auf werbliche Kreativität aus. So kann die Werbeabteilung normalerweise den im Gesamtunternehmen und vor allem den von den direkt übergeordneten Instanzen praktizierten Führungsstil im eigenen Bereich höchstens graduell modifizieren; das heißt dann z. B., daß in einem stark bürokratisch oder autoritär geführten Unternehmen in der Gliederungseinheit "Werbeabteilung" kein völlig kooperativer oder sogar ein "permissiver" Führungsstil¹⁾ möglich ist.

Nicht gerade kreativitätsstimulierend wirkt nach allgemeiner Auffassung zudem, daß die kreativen Werbefachleute in werbungstreibenden Unternehmen normalerweise keinerlei "attraktive" hierarchische Position bekleiden. Selbst kreative Spitzenkräfte sind dort häufig nicht mehr als "Sachbearbeiter" oder "Gruppenleiter" - so wie die Masse der anderen Angestellten auch. Damit fehlt nicht nur eine stimulierende "Anerkennung" kreativer Leistungen, sondern es besteht sogar Gefahr, daß die formale Gleichstellung mit "ganz normalen" Arbeiten von den meisten Kreativen als ausgesprochen diskriminierend empfunden wird.

Dies um so mehr auch noch deshalb, weil die von der formalen Rangordnung "erzwungene Selbstbescheidung" der kreativen Werbefachleute besonders krass mit der in den meisten Großunternehmen ansonsten noch besonders hoch entwickelten "äußerlichen Statuskultur" kontrastiert. Aufgrund solcher "Statusgesetze" kann es dann z. B. geschehen, daß dem "brillanten" Werbetexter als "Sachbearbeiter" der Werbeabteilung nur ein einfacher Arbeitsplatz in einem Mehrpersonen-Bürraum zusteht, während der vor allem "reproduktive" Abteilungsleiter der Kostenkontrolle auf einen individuellen Arbeitsraum "Anspruch hat".

1) Zum "permissiven" Führungsstil vgl. S. 343 f.

Obwohl werbliche Kreativität sehr direkt und nachhaltig auch durch die Kommunikationsstruktur des Gesamtunternehmens beeinflusst wird, (so können optimal kreative Werbebotschaften nur bei wirklich "vollständiger" Information der Werbefachleute entstehen), braucht diese Beeinflussung hier nicht mehr näher analysiert zu werden, da praktisch alle der im Punkt 42233. getroffenen Feststellungen auch auf diesen speziellen Fall übertragen werden können.

Die direkte Beeinflussung werblicher Kreativität durch die Planung, Regelung und Kontrolle der Produktionsprozesse ergibt sich vor allem aus der Intensität, mit der werbungtreibende Unternehmen versuchen, auch den Produktionsprozeß der Werbebotschaften möglichst exakt zu planen, zu regeln und zu kontrollieren. Da das Streben nach formaler Strukturierung aller Prozesse insbesondere in den Großunternehmen ständig zunimmt, wird dort insbesondere die Planung und Kontrolle auch der werblichen Produktionsprozesse immer stärker zentralen oder der Werbeabteilung übergeordnet, "kaufmännischen" Instanzen übertragen, die in der Praxis meist nur ungenügendes Verständnis für die spezielle Problematik der Strukturierung werblicher Schöpfungsprozesse zeigen und diese deshalb häufig nach allgemein üblichen Erfahrungen zu "handhaben" versuchen.

Die wichtigsten direkten Auswirkungen des informalen Interaktionsgefüges auf werbliche Kreativität sind vor allem in folgenden Tatbeständen zu sehen: Trotz der vor allem durch formale Regelungen angestrebten weitgehenden Integration der Werbeabteilung in das Gesamtunternehmen können Werbeabteilungen doch immer wieder eine gewisse informale Autonomie erreichen, wodurch zahlreiche, im restlichen Unternehmen dominierende Faktoren im Bereich der Werbeabteilung zumindest graduell an die Besonderheiten werblicher Produktionsprozesse und werblich-kreativer Individuen angepaßt werden können.

Auf der anderen Seite provoziert diese in der Praxis oft tatsächlich konstatierbare informale "Sonderstellung" der Werbeabteilung in werbungtreibenden Unternehmen häufig wiederum äußerst vielfältige Spielarten von "Konformitätsdruck" durch verschiedene Gruppen des restlichen Sozialsystems, die grundsätzlich nicht gewillt sind, irgendwelche "markanten" Sonderstellungen innerhalb der "Betriebsgemeinschaft" hinzunehmen. Besonders stark wird dieser informale Druck auch dann, wenn die Werbeabteilung oder wenn einzelne Werbespezialisten deutlich innovationsfreudiger auftreten (wollen) als das gesamte Unternehmen.

Auch der Standort werbungtreibender Großunternehmen hat in der Praxis insofern häufig eine ganz erhebliche direkte Wirkung auf werbliche Kreativität, als der Standort vieler Großunternehmen weit ab von den gerade für kreative Werbefachleute sehr attraktiven und auch kreativitätsstimulierenden Werbe-"Metropolen" (wie z. B. Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt und München) liegt, so daß insbesondere kreative Spitzenkräfte oft nicht bereit sind, in irgendein Unternehmen abseits dieser Zentren einzutreten.

Bezüglich der "technischen Ausstattung" bieten viele Großunternehmen einerseits durchaus kreativitätsförderliche Vorteile insofern, als solch große Organisationen oft weit mehr Möglichkeiten haben, alle nötigen Informationen selbst bei hohem materiellen Aufwand relativ komplett zu beschaffen, diese Informationen mit den geeignetsten Mitteln auszuwerten (z. B. durch die Benutzung eigens entwickelter "software"-Programme für die elektronische Datenverarbeitung) und sie dann den Weiterverwendern (wie Textern und Grafikern) auch in optimaler Form zu präsentieren. Andererseits verfügen werbungtreibende Unternehmen normalerweise nicht über die zahlreichen werbetechnischen Spezialapparaturen, da diese von einem einzelnen Unternehmen meist nicht genügend ausgelastet würden.

Die Wirkungen der expliziten Anreizstruktur werbungtreibender Großunternehmen auf werbliche Kreativität sind überwiegend direkte. Rich-

tung und Ausmaß der Beeinflussung werblicher Kreativität stimmen dabei weitestgehend mit den in Punkt 424. getroffenen Feststellungen überein. Das bedeutet vor allem, daß die monetären Anreize für besonders kreative Werbefachleute in werbungstreibenden Großunternehmen normalerweise "unzureichend" sind¹⁾, daß die Aufstiegsmöglichkeiten in der hierarchischen Struktur einerseits höchst begrenzt sind (selbst der Leiter der Werbeabteilung gehört normalerweise nicht zum Topmanagement des Unternehmens) und daß andererseits selbst "mittlere" Positionen in Großunternehmen bereits mit einem starken Anwachsen kreativitätshemmender Verwaltungsarbeiten verbunden sind.

Durchaus attraktiv kann dagegen auch für kreative Werbefachleute (vor allem "mittleren" Alters) die relativ ausgebaute soziale Sicherung in werbungstreibenden Großunternehmen sein. So gibt es in Großunternehmen normalerweise immer eine Möglichkeit, kreative Individuen selbst nach Überschreiten ihrer kreativen Höchstleistungsfähigkeit noch mit "anspruchsvollen" Aufgaben zu betrauen (z. B. in in- oder ausländischen Tochtergesellschaften), und auch die Alterssicherung nach dem 65. Lebensjahr ist in Großunternehmen zumindest besser als in den meisten Werbeagenturen geregelt. Wenig kreativitätsförderlich wirkt sich jedoch auch hier aus, wenn eine derartige soziale Sicherung nur den mehrere Jahrzehnte im Unternehmen beschäftigten - und damit ziemlich immobilen und erheblich "angepaßten" - Belegschaftsmitgliedern zukommt.

1) Vgl. dazu z. B. Grätz, F., Verdienen will gelernt sein (Bericht über die Ergebnisse einer empirischen Gehaltsstrukturuntersuchung der Kienbaum-Unternehmensberatung für das Jahr 1970), in: Die Zeit, Nr. 20/1971, S. 37: "Zwanzig bis dreißig Prozent unter dem Durchschnitt liegen die Schlußlichter der Einkommensskala: Werbung, Qualitätskontrolle und Ausbildungswesen". Vgl. auch die Feststellung von Mr. Dane von der amerikanischen Werbeagentur Doyle Dane Bernbach, wonach wirklich talentierte Leute kaum beschäftigt werden können, wenn ihre Gehälter innerhalb der Grenzen der Gehaltsstruktur werbungstreibender Unternehmen gehalten werden müssen. (Zitiert nach: o. V., Mr. Dane (DDB) rät Agenturen zur kritischen Kostenanalyse, in: werben und verkaufen, Nr. 5/1971, S. 28).

Wenig attraktiv ist im allgemeinen die Chance auf Teilhaberschaft am werbungstreibenden Großunternehmen, da die Kapital- und Gewinnanteile ebenso wie die Mitspracherechte bei fundamentalen Zielentscheidungen - wenn sie überhaupt an einzelne Belegschaftsmitglieder vergeben werden - in Großunternehmen zumindest regelmäßig äußerst begrenzt sind.

Neben zahlreichen wichtigen indirekten Wirkungen gehen natürlich gerade von der "Umweltoffenheit" und der "Marktorientierung" werbungstreibender Unternehmen auch ganz erhebliche direkte Einflüsse auf werbliche Kreativität aus, da zum einen bei nachhaltig betonten "Abschließungstendenzen" besonders kreative Individuen entweder von vornherein gar nicht in das Unternehmen eintreten, oder weil sie sonst zumindest stark frustriert werden. Darüber hinaus bedroht natürlich insbesondere jede Begrenzung der "Marktorientierung" gerade spezifisch werbliche Kreativität sogar in ihrem Kerngehalt.

Es zeigt sich also, daß werbungstreibende Großunternehmen werbliche Kreativität nicht nur durch die Gesamtheit der "hintergründig-indirekt" wirkenden, sondern auch durch die meisten direkt auf werbliche Kreativität wirkenden Faktoren insgesamt sehr negativ beeinflussen. Diese Feststellung bedeutet nicht, daß innerhalb werbungstreibender Großunternehmen die Erzeugung kreativer Werbebotschaften überhaupt unmöglich wäre. Sie besagt lediglich, daß überdurchschnittlich kreative Werbefachleute und typisch kreative Schöpfungsprozesse von Werbebotschaften im Bereich von Großunternehmen meist derart gehemmt und beeinträchtigt werden, daß bei diesen Bedingungen in der Regel keine optimal kreativen werblichen Produkte entstehen können.

Dieses Fazit gilt jedoch zunächst einmal nur für die heute in der Praxis vorherrschende ungezielte Beeinflussung werblicher Kreativität. Im folgenden ist deshalb noch zu prüfen, welche Möglichkeiten werbungstreibenden Großunternehmen zur Verfügung stehen, um gegebenenfalls (d. h. wenn sie es explizit anstreben) werbliche Kreativität gezielt zu steigern (steuern).

432. Die Aktionsparameter werbungstreibender Großunternehmen zur Steuerung werblicher Kreativität

Im Vergleich zu den im "Grundlagenteil" (Punkt 24.) erörterten Steuerungsmöglichkeiten haben werbungstreibende Unternehmen zunächst einmal eine dort nicht angeführte, zusätzliche Steuerungsmöglichkeit insofern, als Unternehmen versuchen können, für die kreativitätsrelevanten Aufgaben im werblichen Bereich besonders kreative Individuen aus der Umwelt auszuwählen und in den eigenen Bereich einzugliedern¹⁾.

Auch wenn die bis heute entwickelten Bestimmungsverfahren individueller Kreativität noch längst nicht perfekt sind²⁾, dürfte eine gezielte Bewertung spezifisch kreativer Fähigkeiten (z. B. aufgrund einer systematischen Analyse bisheriger Leistungen und aufgrund der Urteile kompetenter Fachleute) in der Regel doch ein wirksames Mittel sein, um eventuell bislang gegebene unzureichende kreative Leistungen der Werbeabteilung durch Personalwechsel wesentlich zu verbessern. Allerdings sollte auch bei einer solchen Personalselektion bereits darauf geachtet werden, daß nicht einfach nur nach den begabtesten Individuen gesucht wird, die dann aus den genannten Gründen eventuell schnell frustriert werden und deshalb das Unternehmen meist auch schnell wieder verlassen, sondern daß man schon bei der Personalselektion solche Kreative ausfindig zu machen sucht, die ihre Kreativität auch unter den im betreffenden Unternehmen gegebenen Bedingungen möglichst weitgehend zu realisieren vermögen.

Ein zweites Bündel von Steuerungsmöglichkeiten bilden die zahlreichen "Kreativitätsübungen" und "Kreativitätstechniken". Grundsätzlich eignen sich dabei - wie schon in Punkt 24. festgestellt - die verschiedenen "Übungen" vor allem zu einer Aktivierung des Kreativitätspotentials der Individuen auf mittle-

1) Zur Bedeutung einer auf kreative Aspekte ausgerichteten Personalselektion vgl. auch Kotler, Ph., a.a.O., S. 252.

2) Vgl. Punkt 34.

re und längere Sicht, während die "Techniken" primär für ganz konkrete Aufgaben eingesetzt werden können (daneben haben sie allerdings außerdem auch längerfristig vorteilhafte "Übungseffekte").

Obwohl "Kreativitätsübungen" und "Kreativitätstechniken" heute von zunehmend mehr Unternehmen für alle möglichen Zwecke praktisch eingesetzt werden, ist ihr Nutzen für spezifisch werbliche Kreativität bislang noch begrenzt: Die überwiegende Mehrzahl der heute bekannten "Übungen" zielt zunächst einmal vor allem auf die Steigerung genereller Kreativität ab. Werbliche Kreativität wird dagegen durch die üblichen "Übungen" nur indirekt - wenn auch nicht unwirksam - gefördert.

Auch unter den "Kreativitätstechniken" wird bislang eigentlich immer noch allein das - von dem Werbeberater Osborn entwickelte - "Brainstorming" auch wirklich für spezifisch werbliche Aufgabenstellungen praktisch angewandt; die "Synektik" wird dagegen meist allein bei der Produktentwicklung und die "Morphologische Analyse und Synthese" nach Kenntnis des Verfassers noch fast überhaupt nicht für kreative Marketing-Kommunikation eingesetzt.

Aus diesem Grund bieten sich gerade auch im Bereich der "Übungen" und "Techniken" noch erhebliche Entwicklungsmöglichkeiten. Und zwar einmal dadurch, daß auch werbungtreibende Unternehmen, die solche Verfahren bisher noch nicht - oder nur sehr vereinzelt - eingeführt haben, zunächst einmal die allgemein bewährten Verfahren systematisch und intensiv nutzen. Zum anderen besteht daneben aber auch noch ein bislang so gut wie völlig "unentdecktes" Steuerungspotential, das dadurch aktiviert werden könnte, daß man die bisher bekannten "Übungen" und "Techniken" für spezifisch werbliche Aufgabenstellungen modifiziert.

Ein dritter Komplex von Steuerungsmöglichkeiten liegt schließlich in der Gestaltung der engeren Umwelt werblicher Schöpfungsprozesse und kreativer

Werbefachleute durch werbungstreibende Unternehmen, d. h. in einem "Abbau" kreativitätshemmender Faktoren und in einer Verstärkung bereits positiv wirkender Unternehmensmerkmale.

Tatsächlich sind in Theorie und Praxis gerade in den letzten Jahren eine Fülle unterschiedlichster Ansätze entwickelt worden, um die Umwelt "Unternehmung" insgesamt kreativitätsfreundlicher zu gestalten. Dies geschah einmal schon deshalb, weil sowohl betriebspsychologische wie auch gesamtgesellschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen nahelegen, das bis dato nur sehr unzureichend genutzte schöpferische Potential aller Organisationsteilnehmer wesentlich stärker zu aktivieren. Zum anderen erkannte man, wie schon in Punkt 1. erwähnt, außerdem immer deutlicher, daß neben Stabilität und Ordnung auch kontinuierliche Neuerungen in allen Teilbereichen von Unternehmen unumgängliche Voraussetzung für den längerfristigen Bestand und das Wachstum der Unternehmen sind, so daß auch aus diesem Grund ein bestimmtes Maß schöpferischer Fähigkeit bei fast allen Mitarbeitern in Unternehmen erwünscht ist.

Die Fülle der aus diesem Streben nach genereller Anhebung des "Kreativitätsniveaus" entwickelten Verfahren und Ansätze läßt sich dabei erneut in eine Gruppe eher "hintergründig-indirekt" auch auf werbliche Kreativität wirkender und in eine Gruppe werbliche Kreativität ziemlich direkt beeinflussender Steuerungsverfahren einteilen. Grundsätzlich dienen jedoch alle diese Verfahren und Ansätze im Bereich werbungstreibender Großunternehmen zunächst einmal allein zur Steuerung der Kreativität im Gesamtunternehmen, d. h. auch die direkt auf werbliche Kreativität wirkenden Faktoren sind in der Regel nicht für spezifisch werbliche Aufgabenstellungen konzipiert und erprobt worden.

Aus diesem Grund sollen alle diese primär auf die Steigerung genereller Kreativität abzielenden Steuerungsmöglichkeiten hier nur sehr kurz angesprochen werden. Als wichtigste der für werbliche Kreativität vor allem "hinter-

gründig-indirekt" relevanten Steuerungsmöglichkeiten seien hier besonders genannt: eine stärkere Berücksichtigung von Wachstum, Wandel ("change") und Innovation im Zielsystem von Unternehmen¹⁾; die explizite Anerkennung kreativer Leistungen und die "Duldung" kreativer Verhaltensweisen durch das Normensystem von Unternehmen²⁾; eine stärkere Berücksichtigung der individuellen, besonders aber auch der emotionalen Bedürfnisse der Organisationsteilnehmer (z. B. durch eine weniger mechanisch-rationale Aufgaben- und Stellenbildung in Unternehmen)³⁾; die Einführung eines aufgaben-adäquaten kooperativen Führungsstils, der einerseits die Eigeninitiative und -verantwortung der Organisationsteilnehmer fördert⁴⁾, andererseits aber auch von vornherein alle Organisationsteilnehmer an der Vorbereitung von Veränderungen teilhaben läßt und dadurch die Widerstände gegen Innovationen vermindert⁵⁾; der "Abbau" besonders "diskriminierender" hierarchischer und besonders "äußerlicher" sonstiger Statussymbole; sowie schließlich die Entwicklung geeigneter - materieller und immaterieller - Anreize für ein besonders eigeninitiatives und erfolgreiches Arbeiten (vgl. dazu z. B. die Prinzipien des "betrieblichen Vorschlagswesens"⁶⁾).

-
- 1) Vgl. dazu besonders z. B. Dienstbach, H., a.a.O., S. 67 ff.
 - 2) Vgl. dazu z. B. auch Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. 177: "Top management must see that the entire company becomes saturated with the idea of creativity ... It must develop and transmit some guiding philosophy about the creative function - indeed, the creative necessity - of the really effective business enterprise..."
 - 3) Vgl. dazu z. B. auch einen kürzlichen Bericht über die Abschaffung der Fließbandarbeit in amerikanischen Konzernen: o. V., Gegen Pfusch, in: Der Spiegel, Nr. 41/1971, S. 134 ff. Vgl. auch Argyris, Ch., Personality and Organization, a.a.O., S. 177 ff. über das Prinzip des "job enlargement".
 - 4) Vgl. dazu besonders McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York - Toronto - London 1960; Blake, R. R., Mouton, J. S., Verhaltenspsychologie im Betrieb - Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf - Wien 1968; Likert, R., a.a.O. Vgl. außerdem eine kurzgefaßte Übersicht über neue "Managementtechniken" wie z. B. das "Management by Exception" und "Management by Objectives" bei: o. V., Unternehmensführung - Stile, Modelle, Techniken, in: Wirtschaftswoche, Nr. 44/1971, S. 31.
 - 5) Vgl. dazu z. B. Maier, N.R.F. und Hayes, J.J., a.a.O., S. 185 ff. über "acceptance of change through participation".
 - 6) Zum "betrieblichen Vorschlagswesen" vgl. z. B. Guetzkow, H., a.a.O.,

Wenn man davon ausgeht, daß Großunternehmen ihr Gesamtzielsystem kaum wesentlich auf die spezifischen Belange des Teilbereichs "Werbung" ausrichten können, liegen die wichtigsten werbliche Kreativität relativ direkt beeinflussenden Steuerungsmöglichkeiten vor allem in einer Modifizierung ihrer in Punkt 4223. beschriebenen (formalen) Grundstruktur. Kreativitätsförderlich kann sich dabei grundsätzlich bereits eine "klassische" Strukturvariante auswirken: die Einrichtung der Werbeabteilung als sogenannte "Stabsabteilung"¹⁾. Stäbe (Stabsstellen bzw. Stabsabteilungen) sind "Assistenzeneinheiten"²⁾ einzelner Leitungsinstanzen des in Punkt 42232. beschriebenen ("Linien"-)Systems von Unternehmen³⁾. Ihnen wird in mehrfacher Hinsicht eine Sonderstellung gegenüber dem restlichen Sozialgefüge eingeräumt⁴⁾.

Im Hinblick auf die Kreativitätsschematik sind dabei vor allem zwei Aspekte dieser "Sonderstellung" wichtig: Zum einen sind Stäbe nämlich direkt allein der betreffenden Leitungsinstanz "untergeordnet", besser sogar noch: "zugeordnet". Das bedeutet, daß Stabsstelleninhaber von vornherein in gewissem Maß aus dem oft "übermächtigen Über- und Unterordnungsgefüge" großer Unternehmen herausgelöst sind.

Zum anderen ist darüber hinaus aber besonders wesentlich, daß die Kernfunktion von Stäben - zumindest idealtypisch - vor allem im "Denken und Planen" gesehen wird, während im Gegensatz dazu die Linienstellen mehr

S. 42 und Bernhardt, K., Betriebliches Vorschlagswesen - Der Anreiz fehlt, in: Der Volkswirt, Nr. 3/1969, S. 43 f.

- 1) Zum Prinzip der "Stäbe" vgl. z. B. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 137; Höhn, R., Stabsstellen, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1543 ff.
- 2) Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 134 f.
- 3) Zum Prinzip des "Liniensystems" vgl. ebenda, S. 110 ff.
- 4) Vgl. dazu besonders z. B. Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 27.

als Ausführungsinstanzen betrachtet werden¹⁾. Insofern haben also Stäbe schon von der zugrundeliegenden Konzeption her eher auch typisch kreativitätsbezogene Aufgaben.

Auch wenn diese Sonderstellung der Stäbe sehr umstritten und in der Praxis auch häufig kaum "von außen" erkennbar ist, bleibt doch grundsätzlich erwägenswert, die Produktion werblicher Kreativität wenigstens in einer relativ autonomen und überdurchschnittlich auf die Erzeugung von Denkleistungen abgestellten Sondereinheit zu lokalisieren. Dies wird - wenn auch nicht explizit unter Kreativitätsaspekten - auch tatsächlich von mehreren Autoren gefordert²⁾.

Selbst wenn die Werbeabteilung in werbungstreibenden Großunternehmen als Stabsabteilung institutionalisiert ist, hängt das Ausmaß kreativitätsförderlicher Wirkung aber auch noch davon ab, welcher Linieninstanz sie im Einzelfall zugeordnet und damit auch "unterstellt" wird. So dürfte bei einer "Unterstellung" unter einen herkömmlichen Verkaufsleiter in der Regel eindeutig weniger Kreativitätsspielraum gegeben sein als bei einer "Zuordnung" zur obersten Marketingleitung. Sehr maßgeblich ist schließlich auch, wie weit das restliche Sozialsystem tatsächlich eine relativ autonome Sonderstellung von Stäben duldet und nicht versucht, auch für die Stäbe rigoros die allgemein herrschenden Normen durchzusetzen.

Zu beachten ist jedoch, daß die potentiell durchaus kreativitätsförderliche "Sonderstellung" der Werbeabteilung als Stabsabteilung nicht wieder dadurch

1) Vgl. dazu z. B. die Formulierung der American Management Association, wonach die Linienkraft als "a doer" und die Stabskraft als "a thinker and a planner" charakterisiert wird. Vgl. American Management Association, Management Course Unit II, S. 118, zitiert nach Faßbender, S., Die Führungskraft im Unternehmen, Essen 1957, S. 37.

2) Vgl. dazu z. B. Bohrer, P., a.a.O., S. 149 f.

aufgehoben wird, daß man nun auch alle werblich-administrativen Aufgaben in der gleichen Struktureinheit lokalisiert. Sonst ergibt sich fast unumgänglich der schon erwähnte Effekt, daß die zahlenmäßig dominanten nicht spezifisch kreativen Gruppenangehörigen doch wieder überwiegend konformistische, administrative Verhaltensnormen in der gesamten Struktureinheit durchsetzen.

Insofern wäre z. B. zu überlegen, ob man sowohl einen eigenen Stab für die Werbekonzeption wie eine weitere Abteilung für die Werbedurchführung schafft.

Eine andere, werbliche Kreativität direkt positiv steuernde Strukturmaßnahme ist die Einführung des "Teamprinzips" in Unternehmen¹⁾. Werbliche Kreativität kann dadurch vor allem in zweierlei Weise gesteigert werden: Zum einen schon allein dadurch, daß die Grundprinzipien des "Teamwork" auch zu einer intensiveren Kooperation der einzelnen "Stellen" innerhalb der Werbeabteilung führen.

Zum anderen werden Teams regelmäßig nicht allein aus Angehörigen gleicher oder ähnlicher Funktionseinheiten gebildet, sondern sie werden ganz bewußt aus Mitgliedern aller für eine bestimmten Aufgabenstellung relevanten "Resorts" zusammengesetzt. Das bedeutet erstens, daß derartige Teams schon von ihrer Anlage her dazu geschaffen sind, die gewohnten "Grenzen" zwischen den einzelnen Stellen und Abteilungen zu überwinden und so schon institutionell bewußt auf mehr "ganzheitliche" Problemlösungen hin "eingestellt" werden. Außerdem besteht bei solchen Teams auch insofern eine weitere günstige Voraussetzung für die Produktion besonders kreativer Lösungen, als eine "Konfrontation" von Personen mit sehr unterschiedlicher Ausbildung und Erfahrung im günstigen Fall zu besonders "neuartigen" und besonders "brauch-

1) Zu den Prinzipien des "Teamwork" vgl. besonders z. B. Likert, R., a.a.O., S. 162 ff.

baren" Problemlösungen führen kann¹⁾. (Die für eine "kreativitätsförderliche Konfrontation" günstigen Voraussetzungen kann man zudem auch ganz gezielt steuern)²⁾.

Während heute Teams in Unternehmen überwiegend noch von Einzelfall zu Einzelfall ad hoc gebildet werden (man spricht dann auch von sogenannten "task forces"³⁾), können für regelmäßig zu leistende, regelmäßig die funktionalen Bereiche überschreitende - und dabei besonders kooperationsbedürftige - Aufgaben auch ständige Teams gebildet werden. In solchen auf Dauer eingerichteten Teams gibt es dann feste Team-"Stellen" für die jeweils betroffenen funktionalen Bereiche, die diese Teamstellen dann jedoch jeweils entsprechend der konkret vorgegebenen Aufgabe mit verschiedenen Individuen besetzen können.

Eine solche institutionalisierte "Vermaschung" der funktional gegliederten Unternehmensstruktur mit objekt- bzw. aufgabenbezogenen Struktureinheiten bildet auch das Grundprinzip der sogenannten "Matrix-Organisation"⁴⁾.

Direkt kreativitätsförderlich wirkt sich auf die Produktion von Werbebotschaften aus, wenn werbungstreibende Großunternehmen ihre im Punkt 4223. beschriebene herkömmliche Grundstruktur durch institutionalisierte Teams ergänzen, die sich z. B. aus Mitgliedern der Produktentwicklung, der Unternehmens- und der Marketingplanung, des Verkaufs und der Werbe-

1) Vgl. dazu auch Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 54.

2) Vgl. dazu z. B. die "24 properties and performance characteristics of the ideal effective group" bei Likert, R., a.a.O., S. 166 ff.

3) Vgl. dazu z. B. Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. 126 ff.; Guetzkow, H., a.a.O., S. 43; o. V., Unternehmensführung - Stile, Modelle, Techniken, a.a.O., S. 30.

4) Zur "Matrix-Organisation" vgl. z. B. Kieser, A., a.a.O., Sp. 747; Hertz, D. B., The Management of Innovation, in: Management Review, April 1965, S. 51 f.; o. V., Unternehmensführung - Stile, Modelle, Techniken, a.a.O., S. 30 f.

abteilung zusammensetzen. Neben der institutionellen Absicherung solcher Teams ist dabei allerdings weiter entscheidend, daß die Mitglieder solcher Teams zu wirklich kreativer Teamarbeit willens und in der Lage sind und daß sie außerdem nicht von den traditionellen Struktureinheiten, denen sie ja auch weiterhin angehören, diskreditiert werden.

Kurz zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang schließlich noch eine weitere, relativ neue Struktureinheit, die ebenfalls explizit zur Überwindung der traditionellen Grenzen zwischen den verschiedenen funktionalen Stellen und Abteilungen geschaffen wurde: die Position des "Projektmanagers" oder - wie sie speziell im Marketing heißt - des "Produktmanagers"¹⁾. Dem Produktmanager obliegt die "ganzheitliche" Koordination aller bei der Herstellung marktkonformer Produkte beteiligter Stellen und Abteilungen, so daß dadurch grundsätzlich zugleich auch eine institutionelle Stütze für die Produktion marktorientierter werblicher Kreativität geschaffen ist.

In der Praxis erweisen sich Produktmanager jedoch - zumindest nach den Erfahrungen des Verfassers - in anderer Hinsicht häufig auch als typisch werbliche Kreativität sogar stark hemmende Instanzen. Die Mehrzahl der Produktmanager bilden heute noch derart "reine Kaufleute" (ganz gleich, ob Praktiker oder Akademiker), die für spezifisch kommunikative Aspekte nur sehr wenig "Gefühl" haben, andererseits aber aufgrund ihrer zentralen Stellung im Marketing dazu neigen, auch den werblich Kreativen sehr strikte Vorschriften zu machen. Darüber hinaus sind Produktmanager in der Regel so partiell (nämlich allein an "ihrem" Produkt)orientiert und an relativ schnellen Verkaufserfolgen interessiert, daß sie auch aus diesem Grund längerfristig angelegte, "ausgereifere" Kommunikationskonzeptionen nur selten realisieren.

1) Über die Aufgaben des "Produktmanagers" vgl. z. B. Bossle, R., a.a.O., S. 46 f. und Alewell, K., Absatz, Organisation des, in: Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 36.

Da werbungtreibende Großunternehmen ihren Standort, ihre "technische Ausstattung" und ihre expliziten Anreize normalerweise nicht zu einer gezielten, direkten Steuerung ihrer Hilfsfunktion Werbung einsetzen können, ist als letzte, werbliche Kreativität auch direkt steuernde Merkmalsvariation das explizite Bemühen um mehr "Umweltoffenheit" und mehr "Marktorientierung" zu nennen. Eine größere "Umweltoffenheit" kann z. B. schon dadurch erreicht werden, daß die Ausbildung von Managern und (kreativen) Spezialisten nicht nur innerhalb des werbungtreibenden Unternehmens (bzw. gegebenenfalls innerhalb des Konzernbereichs) erfolgt, sondern bewußt auch längere Aufenthalte bei verschiedenen, von der eigenen Firma völlig unabhängigen Lieferanten und Kunden einschließt, so daß auch deren Sicht in der eigenen Marktkonzeption wirklich adäquat verarbeitet wird.

Besonders kreativitätsförderliche Umwelteinflüsse ergeben sich darüber hinaus vor allem durch den regelmäßigen Besuch externer Fachveranstaltungen (wie Seminare, Kongresse etc.) sowie schließlich auch dadurch, daß Unternehmen zumindest ihren auf besonders intensive Umweltkontakte angewiesenen Spezialisten eine im Extrem sogar fast gleichwertige "Doppelmitgliedschaft" in firmeninternen und -externen Gruppen "gestatten", d. h., daß sie diese "cosmopolitans" ganz bewußt akzeptieren und auch fördern.

Auch die "Marktorientierung" werbungtreibender Großunternehmen läßt sich gegenüber den in Punkt 425. beschriebenen Gegebenheiten wesentlich verbessern: so z. B. einerseits durch die explizite Herausstellung der "Marktorientierung" als einer fundamentalen Komponente der "management philosophy"¹⁾, andererseits aber auch durch ganz konkrete Maßnahmen, wie z. B. einer systematischen Verbesserung der Information über die Marktgegebenheiten durch Marktforschung und durch die Schaffung speziell für marktkonformes Verhalten zuständiger Stellen oder Gruppen²⁾.

1) Vgl. dazu z. B. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 33 ff.

2) Vgl. dazu z. B. auch einen Artikel über die zunehmende Berücksichti-

Wie die vorangehenden Ausführungen gezeigt haben, steht werbungstreibenden Großunternehmen grundsätzlich also durchaus eine Reihe von Aktionsparametern zur Verfügung, um auch spezifisch werbliche Kreativität - direkt bzw. indirekt - zu steigern.

Diese Steuerungsmöglichkeiten werden jedoch in der Praxis bislang nur selten - und selbst wenn, dann nur sehr partiell - auch effektiv genutzt. Dies gilt ebenso für die meisten stärker indirekt wirkenden Maßnahmen (wie z. B. dem Bemühen um eine flexiblere Strukturierung und um einen partizipativen Führungsstil) wie für die auch direkt auf werbliche Kreativität wirkenden Steuerungsmöglichkeiten (wie z. B. der Durchsetzung wirklich kreativitätsförderlicher Teamwork-Prinzipien und der "Matrix-Organisation").

Aus diesem Grund trifft deshalb auch hier zu, was Bass am Ende seiner Ausführungen über "new organizational designs" feststellt:

"The reader should be forewarned that what has been presented here does little to describe current management organizational practices. There is a cultural lag of at least one generation involved. Corporate managements responsible for the organization of their firms still think primarily in terms of classical organization theory, individual authority, jurisdictional prescriptions, job simplification and specialization, spans of control, and chains of command. The typical member of an organization is made aware daily of his need to live within a system ruled to a considerable extent by classical theory, tempered only to a modest degree by current knowledge about human motivation, interpersonal dynamics, and the like"¹⁾.

Selbst wenn sich in Zukunft auch Großunternehmen zunehmend mehr um eine stärker an die individuellen Bedürfnisse angepasste und auch explizit kreativi-

gung der Konsumenteninteressen durch amerikanische Großkonzerne: o. V., Platzender Lack, in: Der Spiegel, Nr. 38/1971, S. 132. Vgl. dort insbesondere: "So ist bei verschiedenen Mammut-Unternehmen ... in letzter Zeit ein neuer Funktionärstyp aufgetaucht: der 'ombudsman', dessen Aufgabe es ist, sich ausschließlich mit Konsumenten-Problemen zu befassen".

Auch der Produktmanager ist natürlich eine solche explizit marktorientierte Stelle.

1) Bass, B. M., a.a.O., S. 282 f.

tätsförderlichere Gestaltung der Umwelt "Unternehmung" bemühen, muß man sich dennoch bewußt sein, daß all solchen Bemühungen in Großunternehmen in jedem Fall auch weiterhin relativ enge und relativ starre Grenzen gesetzt bleiben.

Dies vor allem aus zwei Gründen: Zum einen, weil ein geordnetes, produktives Zusammenwirken z. B. von einigen zehntausend Organisationsteilnehmern einfach bestimmte Ausprägungen einzelner Unternehmensmerkmale voraussetzt, die "zwangsläufig" kreativitätshemmend wirken. Typische Beispiele solcher "zwangsläufig" kreativitätshemmend wirkender Merkmalsausprägungen sind z. B. das Streben von Großunternehmen nach hoher Sicherheit, Kontinuität und Stabilität des Unternehmens, ein hohes Maß genereller und auf den "durchschnittlichen" Organisationsteilnehmer abgestellter Normen und die möglichst weitgehend formalisierte Strukturierung von Unternehmensaufbau und Ablaufprozessen.

Darüber hinaus lassen sich in Großunternehmen aber auch selbst grundsätzlich kreativitätsförderlich wirkende Änderungen zahlreicher anderer Unternehmensmerkmale nur in beschränktem Maße realisieren, da solche Merkmalsmodifizierungen immer nur im Rahmen der gesamten Merkmalskonstellation möglich sind. Das bedeutet zum Beispiel, daß einem expliziten Bemühen um einzelne flexiblere und grundsätzlich kreativitätsförderliche Normen aufgrund des restlichen Normengesamts meist nur eine sehr begrenzte Wirkung zukommen kann, daß in einer ausgebauten hierarchischen Struktur nur ein begrenzt "demokratischer" Führungsstil möglich ist¹⁾ und daß selbst bei relativ weit entwickelter Autonomie einzelner Teilbereiche des Unterneh-

1) Vgl. dazu auch Blau, P. M., The Dynamics of Bureaucracy, Chicago 1955, S. 70: "Thus, the impact of the formal structure influences leadership behavior toward being more 'autocratic' even when there exist informal norms emphasizing a more egalitarian climate and when the leaders consciously try to be more 'democratic'".

mens immer auch die Gesamt-"Kultur" des Unternehmens auf die einzelne Teileinheit "abfärbt"¹⁾.

Aufgrund dieser Erkenntnis, daß Großunternehmen trotz etlicher theoretisch gegebener Möglichkeiten realiter die Kreativität ihrer Mitarbeiter doch nur in sehr begrenztem Maß positiv steuern können, hält es der Verfasser für vorteilhaft, bestimmte Funktionen und Aufgaben, zu deren optimaler Erfüllung regelmäßig ein besonderes Maß an Kreativität nötig ist, aus Großunternehmen auszugliedern und auf externe Institutionen zu übertragen. Eine solche Funktionsausgliederung erscheint dem Verfasser dabei besonders zweckmäßig zu sein für die regelmäßig auf neue, originelle, "elegante" und besonders marktorientierte Lösungen angewiesene Produktion von Werbebotschaften.

Dieses Votum für eine Ausgliederung bestimmter, besonders kreativitätsbedürftiger Unternehmensfunktionen bedeutet jedoch keineswegs, daß etwa für jegliches kreative Denken nun nur noch spezielle externe Institutionen "zuständig" wären. Auch wenn man einzelne besonders kreativitätsrelevante Teilfunktionen aus dem Gesamtunternehmen ausgliedert, bleibt es weiter eine wichtige Aufgabe, auch die im Großunternehmen arbeitenden Menschen - und zwar Mitglieder aller hierarchischen Stufen und aller Funktionen - zu einer Steigerung ihrer kreativen Leistungen zu führen.

Außerdem ist die hier befürwortete Ausgliederung einzelner kreativitätsrelevanter Teilfunktionen aus dem Sozialsystem "Großunternehmen" auch nicht als "elitäre Isolierung" typisch kreativen Denkens von den restlichen Aktivitäten im Unternehmen mißzuverstehen. Sie ist vielmehr als ein ganz prag-

1) Vgl. dazu auch Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations, a.a.O., S. 31 und S. 266 über die beschränkten Möglichkeiten, in einer auf "coercive compliance" abgestellten Organisation für einzelne Teileinheiten die an sich notwendige "normative compliance" zu schaffen.

matisches, zweckrationales Zielerreichungs-Mittel anzusehen, mit dem man die gravierenden Kreativitätshemmnisse innerhalb von Großunternehmen dadurch umgeht, daß bestimmte Aufgaben und die Produzenten der entsprechenden Problemlösungen in eine kreativitätsförderlichere Umwelt "verlagert" werden als Großunternehmen sie nun einmal bieten können.

Es handelt sich damit hier um einen speziellen Fall einer auch organisatorisch sehr fortentwickelten Arbeitsteilung, bei der nur sehr begrenzt strukturierbare Produktionsprozesse und überdurchschnittlich individualistische, wenig soziale und in vieler Hinsicht "überempfindliche" Individuen vom "here and now" der Tagespolitik¹⁾ und von der Gesamtheit des auch ganz erheblich auf Stabilität und Konformität angewiesenen Sozialsystems von Großunternehmen getrennt werden und in einer eigenen, für diese spezifische Aufgabenstellung besser geeigneten Organisation lokalisiert werden.

Diese "externe" Organisation hat dann die spezielle Aufgabe, zunächst einmal von der "politischen" Konstellation des Auftraggebers relativ unbelastet²⁾, freie und zugleich für die Zielgruppe besonders ungewöhnliche, originelle, "treffende" werbliche Produkte zu erzeugen. Erst in einer zweiten Stufe muß dann selbstverständlich auch wieder geprüft werden, wie diese Lösungen gemeinsam mit dem auftraggebenden Unternehmen realisiert werden können. Wie Morse und Lorsch erst kürzlich erneut herausstellten, sind für solche spezifischen Aufgaben und für die entsprechenden Individuen regelmäßig auch speziell konzipierte Organisationen notwendig³⁾.

-
- 1) Vgl. dazu Levitt, Th., *Innovation in Marketing*, a.a.O., S. 109: "an environment which develops and sustains ways of thinking that tend to legitimize the superior efficacy of the here and now".
 - 2) Vgl. dazu auch Strothmann, K. H., a.a.O., S. 205.
 - 3) Vgl. dazu Morse, J. J. und Lorsch, J. W., *Beyond Theory Y*, in: *Harvard Business Review*, Nr. 3/1970, S. 62: "Enterprises with highly predictable tasks perform better with organizations characterized by highly formalized procedures and management hierarchies of the classical approach. With highly uncertain tasks that require more extensive problem solving, on the other hand, organizations that are less formalized and emphasize self-control and member participation in decision making

Obwohl die Ausgliederung bestimmter Werbefunktionen als vierter Aktionsparameter werbungstreibender Großunternehmen auch durch die Funktionsübertragung auf eine sehr eng mit dem werbungstreibenden Unternehmen verbundene Organisation denkbar ist, soll im folgenden allein die Übertragung auf vom Werbungstreibenden weitgehend unabhängige Organisationen untersucht werden. Dies einmal deshalb, weil in der Praxis bereits eigenständige Unternehmen (z. B. Werbeagenturen) bestehen, so daß zunächst einmal geprüft werden soll, inwieweit diese bestehenden Organisationen zur Produktion optimal kreativer Werbebotschaften geeignet sind.

Zum anderen sollen die folgenden Überlegungen aber auch deshalb auf vom ausgliedernden Unternehmen grundsätzlich unabhängige Organisationen beschränkt werden, weil zu vermuten ist, daß abhängige Unternehmen, selbst wenn sie in vieler Hinsicht eine kreativitätsförderlichere Umwelt als das ausgliedernde Unternehmen darstellen, doch wieder z. B. in ihrer Zielsetzung, wichtigen Normen und in ihrer "Marktorientierung" derart beeinflusst werden können, daß sich erneut von vornherein entscheidend kreativitätshemmende Wirkungen ergeben¹⁾.

44. Die Beeinflussung und Steuerung werblicher Kreativität durch beauftragte Spezialunternehmen

Wenn aufgrund der voran gehenden Überlegungen gefolgert wird, daß die Produktion optimal kreativer Werbebotschaften besser in von werbungstreibenden Unternehmen ausgegliederten Organisationen durchgeführt wird, liegt

are more effective. In essence, according to these newer studies, managers must design and develop organizations so that the organizational characteristics fit the nature of the task to be done". Vgl. auch ebenda, S. 68 über die von Morse und Lorsch postulierte "contingency theory", die eine "task - organization - people fit" anstrebt.

- 1) Vgl. dazu auch die kritische Bewertung der sogenannten "Hausagentur" bei Weger, E. R., Die Werbeagentur in Deutschland - Entwicklung, Wesen, Funktionen, Organisation, Nürnberg 1966, S. 96.

es nahe, zunächst einmal solche Institutionen zu analysieren, die schon heute von werbungstreibenden Unternehmen mit der Erstellung bestimmter werblicher Leistungen beauftragt sind.

In der Praxis gibt es nun eine ganze Fülle von Institutionen, die den werbungstreibenden Unternehmen bei der Planung, Durchführung und Kontrolle ihrer Werbung zur Verfügung stehen. In bezug auf die Produktion von Werbebotschaften sind dabei vor allem die folgenden zu nennen: freiberuflich tätige Werbefachleute (z. B. Texter, Fotografen), Werbeberater und Werbeagenturen¹⁾.

Die wirtschaftlich bei weitem wichtigste Gruppe sind darunter die Werbeagenturen²⁾. Deshalb soll sich die folgende Analyse der Eignung bestehender Spezialunternehmen zur Produktion optimal kreativer Werbebotschaften auch allein auf die Werbeagenturen beschränken³⁾.

441. Die Eignung herkömmlicher Werbeagenturen zur Produktion optimal kreativer Werbebotschaften

Als "Werbeagentur" bezeichnet sich heute eine Fülle höchst unterschiedlicher Unternehmen. Da es zum einen keine gesetzliche Bestimmung des Begriffs "Werbeagentur" gibt, so daß jedermann dieses Wort als Teil der Firma

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Pampe, K. D., Die Werbeagentur als Betriebswirtschaft, Diss. Köln 1969, S. 21 ff. Die von Pampe außerdem angeführten Spezialinstitutionen Annoncen-Expedition und Werbungsmittler spielen für die Produktion kreativer Werbebotschaften, auch wenn sie sich darum teilweise ebenfalls bemühen, so gut wie keine Rolle.
 - 2) Vgl. ebenda, S. 9 ff. Vgl. dazu außerdem Weger, E. R., a. a. O., S. 58 ff.
 - 3) Auf das Problem, inwieweit eventuell auch Organisationen mit einigen wenigen Textern, Grafikern und anderen Spezialisten zur Produktion kreativer Werbebotschaften geeignet sind, wird noch in Punkt 4426. eingegangen.

oder als Firmenzusatz frei wählen kann¹⁾, und da dieser Begriff zum anderen seit dem zweiten Weltkrieg auch in der Bundesrepublik zu einer sehr attraktiven Firmenbezeichnung geworden ist, findet man in der Praxis unter dieser Bezeichnung ebenso Ein-Mann-Betriebe wie Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern²⁾, Unternehmen mit äußerst spezialisiertem Leistungsangebot ebenso wie solche mit umfassendem Marketing- und Werbeberatungsservice (sogenannte "Full-Service"-Werbeagenturen³⁾).

Aufgrund der willkürlichen Begriffswahl und mangels präziser Statistiken ist die genaue Zahl der heute in der Bundesrepublik bestehenden Werbeagenturen unbekannt. Meist wird jedoch eine Gesamtzahl von 1.000 bis 1.500 angenommen⁴⁾. Aus dieser großen Zahl von Agenturen interessieren in dieser Arbeit jedoch hauptsächlich die größeren "Full Service"-Werbeagenturen⁵⁾, da diese - gemessen an den Werbeumsätzen - die weitaus wichtigsten Partner werbungstreibender Großunternehmen bei der Planung, Realisation und Kontrolle marketingorientierter werblicher Aktivitäten sind. Die Zahl derartiger Agenturen dürfte heute etwa 50 betragen⁶⁾.

Für die Beurteilung der Eignung der Organisation "Full Service - Werbeagentur" im Hinblick auf die Produktion optimal kreativer Werbefotos gibt

1) Vgl. Wallmeier, W., a.a.O., S. 32.

2) Vgl. ebenda, S. 33.

3) Zum Begriff und den Funktionen der "Full Service"-Werbeagentur vgl. besonders Weger, E. R., a.a.O., S. 75 ff.

4) Vgl. z. B. Gilow, P. E., In der Zukunft Satelliten-Agenturen?, in: werben und verkaufen, Nr. 10/1972, w+v-Journal, S. 3. Vgl. dazu ferner auch: Der Kontakter, Vertraulicher Informationsdienst für die Werbewirtschaft, Nr. 23/1969, S. 1 (Die Zitate aus dem "Kontakter" erfolgen mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers). Vgl. auch Pampe, K. D., a.a.O., S. 10 ff.

5) Eine exakte Abgrenzung zwischen "größeren" und "kleineren" Agenturen ist hier nicht sinnvoll. Unter "größeren" Agenturen werden im folgenden in etwa solche mit mehr als DM 20 Mio. Bruttoumsatz verstanden, was dann einer Personalstärke von etwa 50 Mitarbeitern an aufwärts entspricht.

6) Vgl. dazu z. B. die Übersicht über die 75 umsatzstärksten Agenturen der Bundesrepublik in: werben und verkaufen, Nr. 10/1972, w+v-Magazin, o.S.

es bisher erst wenig differenzierte und repräsentative Aussagen. Nach Jahren bewußt gepflegter "Geheimniskrämerei" publizieren Werbeagenturen zwar seit einiger Zeit auch Details über Unternehmensaufbau, Ablaufprozesse und andere Agenturcharakteristika, doch sind fast alle diesbezüglichen Informationen sehr partiell, oft deutlich erkennbar zu Zwecken der Eigenwerbung ausgewählt und in ihrer Repräsentativität unbekannt. Obwohl sich außerdem gerade in den letzten Jahren auch mehrere wissenschaftliche Arbeiten mit dem Phänomen "Werbeagentur" auseinandergesetzt haben¹⁾, ist es heute noch nicht möglich, angemessen differenzierte und allgemeingültige Aussagen über die spezifischen Ausprägungen zu machen, die die einzelnen in Punkt 42. angeführten kreativitätsbeeinflussenden Unternehmensmerkmale bei Werbeagenturen kennzeichnen.

Die Eignung herkömmlicher Werbeagenturen für die Produktion optimal kreativer Werbebotschaften kann deshalb nur ansatzweise und nur relativ global beurteilt werden. Die folgenden Aussagen basieren einmal auf der Auswertung der bis heute vorliegenden Arbeiten über die Werbeagentur und zum anderen auf Kenntnissen und Erfahrungen, die der Verfasser selbst bei seiner Tätigkeit für zahlreiche führende Agenturen gewonnen hat.

Aufgrund des Mangels an differenzierten Einzelaussagen zu den einzelnen kreativitätsrelevanten Unternehmensmerkmalen wird im folgenden außerdem nicht Merkmal nach Merkmal abgehandelt, sondern es wird zunächst einmal die Entstehungsgeschichte herkömmlicher Werbeagenturen soweit referiert, wie diese für die Ausprägung der hier interessierenden Merkmale von Bedeutung ist. Wie auch Pampe feststellt, ist die Entstehungsgeschichte der Werbeagenturen nämlich tatsächlich ein äußerst relevanter Einflußfaktor für die Ausprägung ganz wesentlicher Agenturcharakteristika²⁾.

1) Vgl. dazu besonders die schon angeführten Arbeiten von Weger, Pampe, Wallmeier und Schörcher.

2) Vgl. Pampe, K. D., a.a.O., S. 114.

Besonders folgenreich ist bereits die Tatsache, daß die Vorläufer der heutigen Werbeagentur nicht zur Produktion optimal marktwirksamer, kreativer Werbebotschaften im Auftrag werbungtreibender Unternehmen gegründet wurden, sondern zunächst einmal allein zum Verkauf von Anzeigenraum im Auftrag einzelner Werbeträger, z. B. einer Zeitung¹⁾. Vergütet wurde diese Tätigkeit deshalb auch durch den Werbeträger, und zwar in Form eines Provisionssatzes auf den kontraktierten Anzeigenumsatz²⁾.

Auch wenn diese "advertising agents" in den USA schon relativ bald zu unabhängigen Mittlern zwischen werbungtreibenden Unternehmen und den Medien wurden und auch schon früh eine Beratung der Werbungtreibenden in bezug auf die Gestaltung der Inserate übernahmen (in Deutschland war dagegen eine solche gestalterische Beratung noch bis ins zweite Jahrzehnt dieses Jahrhunderts nur selten üblich)³⁾, so hat sich doch bis heute das alte Vergütungsprinzip erhalten, wonach die Agenturleistungen überwiegend in Form eines bestimmten Provisionssatzes (meist 15 %) auf die mit den einzelnen Medien getätigten Umsätze abgegolten werden⁴⁾.

Dieses geschichtliche Relikt prägt noch heute selbst moderne Agenturen ganz erheblich. Und zwar einmal schon dadurch, daß allein die Abwicklung der Werbungsmittlung einen bestimmten "Verwaltungsapparat" erfordert, da es sich hier um eine typisch administrative Tätigkeit handelt. Das heißt, daß herkömmliche Werbeagenturen durch die Abwicklung der Werbestreuung einen eigenen administrativen "Apparat" benötigen, der nach Pampes empirischer Erhebung meist etwa 15 % des Gesamtpersonals ausmacht⁵⁾.

1) Vgl. dazu z. B. Weger, E. R., a.a.O., S. 15 ff.; vgl. dort insbes. S. 17.

2) Vgl. ebenda, S. 17.

3) Vgl. ebenda, S. 19.

4) Der Anteil der aus Mittlerprovision erhaltenen Vergütung an den Gesamteinnahmen der Werbeagenturen wird heute noch auf 75 - 80 % geschätzt. Vgl. dazu z. B.: Der Kontakter, Nr. 23/1969, S. 5 und: Cowan, D.S., Jones, R. W., Advertising in the 21st Century, A model of advertising agency development during the next fifty years, London 1968, S. 17.

5) Vgl. Pampes, K. D., a.a.O., S. 150 ff.

Zum anderen hat dieses seit über 100 Jahren nur wenig modifizierte Provisionssystem aber auch eine Fülle weiterer, für die Produktion aufgabengerechter Kreativität wenig förderlicher Nebenwirkungen provoziert bzw. verstärkt. So führten gegen Ende der 50er Jahre und zu Beginn der 60er Jahre die mit dem wirtschaftlichen Aufschwung überproportional ansteigenden Werbeaufwendungen der Wirtschaft zu relativ mühelosen Spitzengewinnen der Werbeagenturen, da der "Explosion" der automatisch 15 % abwerfenden Medienumsätze in der Regel kein proportional ansteigender Gestaltungs- und Serviceaufwand gegenüberstand.

Diese "goldenen" Jahre der Werbeagenturen hatten jedoch einerseits schnell eine gar nicht mehr überblickbare Welle von Agentur neugründungen zur Folge und führten andererseits dazu, daß die Mehrzahl aller Agenturen sich weniger um eine problemgerechte und fundierte Leistungserstellung und um eine darauf abgestellte Unternehmenskonzeption bemühten, sondern daß die meisten Agenturen vor allem versuchten, diesen Boom schnell und maximal "auszubeuten". Ganz natürlich war angesichts solcher Bedingungen dann auch, daß für eine fach- und aufgabengerechte Ausbildung der einzelnen Spezialisten (insbesondere der Texter und Grafiker) so gut wie gar nichts getan wurde, so daß mangelndes Produkt- und Marktwissen während dieser Periode immer stärker durch immer exaltiertere und sich selbst genügende "Gags" ersetzt wurde.

In diesen Boom-Jahren der Werbung gelang es den Agenturen ebenso wie Textern und Grafikern, gegenüber den Kunden und der restlichen Umwelt das Bild vom unerklärbaren, rätselhaften, total eigenwilligen und überhaupt nicht kontrollierbaren "Kreativen" durchzusetzen, der angeblich allein wirklich erfolgreiche Werbung gestalten könne.

Mit dem Aufkommen des Marketinggedankens in der Bundesrepublik sahen dann viele Agenturen eine Möglichkeit, ihre zunehmend stärker diskreditierte Stellung bei ihren Kunden dadurch wieder aufzuwerten, daß sie sich an

die Spitze dieser Marketingbewegung setzten und sich zunehmend mehr um systematische und auf das Gesamtmarketing abgestellte werbliche Leistungen bemühten. Während der damit verbundene zusätzliche Service zunächst noch mühelos durch die 15 %-Provision abgedeckt war, wurde dies immer schwieriger, als sich das durch den vorausgehenden Boom entstandene Überangebot an Agenturen durch immer mehr kostenlose Zusatzleistungen zu behaupten suchte.

So begann nach den "goldenen" Jahren schon bald ein "gnadenloser Wettbewerb"¹⁾ unter den Agenturen, der vor allem mittels unentgeltlicher Zusatzleistungen ausgefochten wurde. Dadurch wurde aus dem zunächst durchaus sinnvollen, weil auf eine marketingorientierte Gesamtleistung abgestellten "full service" häufig ein wenig sachlich begründeter "Über-Service", durch den dann oft sogar die eigentliche Leistung der Agentur, die Produktion von Werbebotschaften, fast in den Hintergrund gedrängt wurde²⁾.

Dieser "aufgeblähte Service" (Schwabe) führte schließlich sowohl durch die Vernachlässigung der Kreativitätsaspekte wie aber auch durch den mit dem Service verbundenen umfangreichen "Verwaltungsapparat"³⁾ zu einer solchen Beeinträchtigung der kreativen Leistungen der Werbeagenturen, daß die werbungstreibenden Unternehmen sich immer deutlicher über den Mangel an werbespezifischer Kreativität beklagten⁴⁾. In dieser Zeit entstanden dann die

1) Vgl. Weger, E. R., a.a.O., S. 97.

2) Vgl. dazu z. B. Schwabe, W. O., Das Ende der Full-Service-Agentur, in: werben und verkaufen, Nr. 18/1970, S. 18. Vgl. außerdem ein Werbefaltblatt der OTW-Werbeagentur, Berlin, o. J., S. 2.

3) Ein ganz wesentlicher Zusatzservice bestand bei vielen Agenturen z. B. in unentgeltlicher Marktforschung für die Kunden. Auf diese Weise gab es zeitweilig sogar Werbeagenturen mit einer mehrköpfigen, eigenen "Feld"-Abteilung zur Durchführung von Marktforschungsaufgaben.

4) Vgl. dazu z. B.: o. V., Whose Fault When Ads Are Poor? Creative Seminar Hears Reports on Studies by ANA (Association of National Advertisers, A. d. V.); 4 A's (American Association of Advertising Agencies, A. d. V.); Booz, Allen, in: Advertising Age vom 4. 4. 1969, S. 1 und 92.

sogenannten "hot shops", selbständige kreative Teams, die ihre Werbekonzeptionen nicht nur an werbungstreibende Unternehmen, sondern oft sogar auch an namhafte Agenturen verkauften, die damit nicht mehr als Produzenten, sondern fast nur noch als Zwischenhändler kreativer Ideen fungierten¹⁾.

Diese hektisch wechselnde und vorwiegend an "tagespolitischen" Gesichtspunkten orientierte Entwicklung der Werbeagenturen prägte jedoch nicht nur das "Sachziel", das Leistungsprogramm der Agenturen in einer sachlich nur wenig sinnvollen Weise, sondern zugleich verband sich damit auch in bezug auf die "Formalziele" der Agenturen eine wenig kreativitätsförderliche Entwicklung. Während der Boom der Gewinne in den frühen 60er Jahren von einer ziemlich unbesorgten Vernachlässigung zweckmäßiger Personalschulung und problemgerechter Strukturierung der Agenturen begleitet war, führte der dann sehr plötzlich einsetzende, drastische Gewinnverfall²⁾ zu rigorosen Spar- und Rationalisierungsmaßnahmen in allen Agenturbereichen. Diese Rationalisierungsmaßnahmen wurden meist rein kaufmännisch orientierten "Organisations-" oder Finanzfachleuten übertragen, die die Werbeagenturen dann regelmäßig strikt nach den generell bewährten "klassischen Organisationsgrundsätzen" zu formen versuchten³⁾. Dies war inzwi-

1) Vgl. dazu z. B.: Der Kontakter, Nr. 10/11/1969, S. 1 ff. Zur Erscheinung der "hot shops" vgl. auch Kingman, M., Admen Take Whacks at 'Creative Boutiques', in: Advertising Age vom 28. 4. 1969, S. 3 und 40.

2) Zur Gewinnsituation der Werbeagenturen in den vergangenen Jahren vgl. z. B.: Der Kontakter, Nr. 23/1969, S. 1 ff.; be., Ausländisches Kapital dringt in der Werbewirtschaft vor, in: Süddeutsche Zeitung vom 2. 8. 1971, S. 15; Cowan, D. S., Jones, R. W., a.a.O., S. 17 f.

3) Vgl. dazu z. B.: Gr., Sortimentsvereinigung in "Harpers Bazar" - Bei Interpublic erhalten die Kaufleute mehr Vollmachten/Der Welt größter Kommunikationskonzern konsolidiert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1. 9. 1967, S. 17.

schen auch deshalb um so leichter möglich, als durch das geschilderte Überhandnehmen aller möglichen Serviceleistungen die typisch kreativen Werbefachleute auch zahlenmäßig nur noch eine neben vielen anderen Gruppen der Gesamtorganisation geworden waren.

Die ungünstige Gewinnsituation gefährdete schließlich in vielen Fällen sogar das Streben nach Bestand und Sicherung des Unternehmens. Um bei den schmalen Gewinnraten und angesichts der heftigen Konkurrenz überhaupt zu überleben (und möglichst auch noch weiter zu wachsen), flüchteten die meisten Agenturen in eine ziemlich "hemmungslose" Akquisitionstätigkeit¹⁾, was wiederum die werbungstreibenden Unternehmen zunächst einmal gründlich ausnutzten, indem sie ihre Etats immer wieder auf neue Agenturen übertrugen, bei jedem Wechsel gleich bis zu zehn Agenturen zu einer unentgeltlichen "Wettbewerbs-Präsentation" aufforderten und von der neuen Agentur möglichst weitere unentgeltliche Zusatzleistungen forderten.

Die Folge dieser Entwicklung war dann einerseits, daß die Agenturen sich von den Werbungstreibenden immer stärker "erpreßt" fühlten²⁾ und in ihnen mehr Gegner als Partner sahen, andererseits ihr Heil aber in einer stark oberflächlichen, allein auf Verkäuflichkeit beim Auftraggeber abgestellten "Präsentationskreativität"³⁾ suchten. "There's no business like new business"⁴⁾

1) Vgl. dazu z. B. Degenhard, J., Nun singen sie wieder: Trauerchor oder Schlachtgesang?, in: werben und verkaufen, Nr. 46/1971, S. 4 über die "japanische (Wachstums-)krankheit" und die "Zuwachs-um-jeden-Preis-Fanatiker".

2) Vgl. dazu z. B. Bond, E. L. jr., a.a.O., o. S.: "(T)his type of speculative soliciting is used as a device for whipping the existing agency". Vgl. auch Schlehofer, R., Anfang einer Krise - oder Adverta und die Folgen, in: werben und verkaufen, Nr. 43/1971, S. 4: "Den extremen Konkurrenzkampf ausnutzend, haben die Auftraggeber die Daumenschrauben weiter angezogen ... Mehr denn je ... dem Kundenwohlwollen ausgeliefert, wird für Agenturen die Abhängigkeit und damit die Unbeweglichkeit zunehmen".

3) Vgl. dazu das schon erwähnte Werbefaltblatt der OTW-Werbeagentur, S. 3. Vgl. ferner Schürholz, J., Was ist die "Präsentation" wert? Zufallsgesteuerte Entscheidungen zwischen "kundenpolitisch zweckmäßigen" und "werblich richtigen" Kampagnen-Vorschlägen, in: absatzwirtschaft, Nr. 11/1969, S. 68 ff.

4) Vgl. Y & R - Continental Bulletin, a.a.O., o. S.

kontrollen geprägt¹⁾, daß dadurch die Produktion optimal kreativer Werbebotschaften in Frage gestellt ist.

Etwas polemisch und überspitzt, in der Grundaussage aber dennoch auch für hiesige Verhältnisse zutreffend, schreibt Lyon: "Kurzum - Madison Avenue (der Standort zahlreicher der bedeutendsten amerikanischen Werbeagenturen, A. d. V.) hat sich zu denselben Betriebsformen wie jedes andere ordentlich geführte große Unternehmen bekannt. Statt den großen Unternehmen zu dienen, ist sie selbst Teil des Großunternehmertums geworden"²⁾.

Selbst dort, wo herkömmliche Agenturen in Einzelfällen für ihr besonders "kreatives Arbeitsklima" bekannt sind, handelt es sich mehr um eine besonders großzügige Überlassung informaler "Freiräume" als um wirklich geplante, der spezifischen Problematik angepaßte, gezielte Steuerungsmaßnahmen.

So bleibt auch in bezug auf die herkömmliche Werbeagentur nur festzustellen, daß sie werbliche Kreativität insgesamt eher "beeinflusst" als "steuert". Auch wenn diese Beeinflussung im Vergleich zu werbungstreibenden Großunternehmen graduell eindeutig weniger hemmend wirkt, könnte durch eine gezielte Kreativitätssteuerung aller Wahrscheinlichkeit nach doch noch eine ganz wesentliche Verbesserung der Produktionsbedingungen kreativer Werbebotschaften erreicht werden.

Dies wird seit kurzem auch immer mehr Praktikern bewußt. Während die oben geschilderte Situation noch bis vor zwei, drei Jahren ziemlich ausnahms-

1) Zur formalen Strukturierung herkömmlicher Werbeagenturen vgl. besonders Weger, E. R., a.a.O., S. 149 ff.; Pampe, K. D., a.a.O., S. 112 ff.

2) Lyon, D. G., a.a.O., S. 68 f. Vgl. dazu auch ebenda, S. 58 ff. Vgl. dazu ferner die zahlreichen bekanntgewordenen Diversifizierungsaktivitäten amerikanischer Agenturen, die sich nur in den selteneren Fällen auch auf besonders kreativitätsbedürftige oder innovationsfreudige Bereiche erstrecken. (Vgl. dazu z. B. Grant, D., Agencies: Diversification Heats Up For Wells, JWT, DDB, in: Advertising Age vom 19. 1. 1970, S. 63 und S. 67).

los zutraf, haben seitdem doch immer mehr Agenturen erkannt, daß ihre "eigentliche" Funktion die der Produktion optimal kreativer Werbebotschaften sein sollte¹⁾ und daß sie deshalb den immer größer werdenden "Apparat" für alle möglichen Zusatzleistungen abbauen oder erneut auf dafür speziell geeignete Tochtergesellschaften ausgliedern sollten²⁾.

Für die dann in der Agentur verbleibenden - vorwiegend kreativitätsbezogenen - Funktionen werden inzwischen nun auch bereits von ersten namhaften Agenturen wesentlich neuartige und speziell auf eine optimal aufgabengerechte Kreativität hin konzipierte Organisationsstrukturen entwickelt³⁾.

Die Grundzüge derartiger Spezialunternehmen sollen deshalb im folgenden Punkt skizziert werden.

442. Die Hauptmerkmale einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"

Aufgabe des vorletzten Punktes dieser Arbeit ist es nun, die wichtigsten Merkmale einer Organisation zu skizzieren, deren Kernfunktion die Produktion solcher werblicher Leistungen ist, die werbungstreibende Großunternehmen selbst nicht optimal erzeugen können.

Aufgrund der vorangehenden Überlegungen liegt die Hauptaufgabe einer solchen Organisation in der Produktion kreativer Marketing-Kommunikationsleistungen.

-
- 1) Vgl. dazu z. B. Kingman, M., a.a.O., S. 40: "... that an agency's creative function is the only one that the client cannot duplicate...". Vgl. ferner auch Nuttal, G., And now agencies look forward to 1969, in: The Sunday Times vom 5. 1. 1969, S. 55.
 - 2) Vgl. dazu z. B. Nuttal, G., a.a.O., S. 55.
 - 3) Besonders bekannt geworden ist in der Bundesrepublik z. B. die Umstrukturierung der William Wilkens-Werbeagentur. Vgl. dazu z. B.: o. V., Fortschrittliche Hanseaten, in: Wirtschaftswoche, Nr. 40/1971, S. 83 ff.

Marketing-Kommunikation deshalb, weil nur noch auf das Gesamtmarketing abgestellte und darin integrierte werbliche Kommunikation die gestellte Aufgabe erfüllen kann¹⁾, und kreative Marketing-Kommunikation, weil dies die spezifische Funktion ist, die werbungstreibende Großunternehmen nur sehr unzulänglich erfüllen können und die sie deshalb zweckmäßigerweise an externe Spezialunternehmen delegieren²⁾.

Zur expliziten Herausstellung dieser Kernfunktion und zur Unterscheidung der neuen Organisation von der Grundkonzeption der herkömmlichen Werbeagentur werden solche Spezialunternehmen im folgenden "kreative Marketing-Kommunikations-Agenturen" genannt³⁾.

1) Vgl. Punkt 31.

2) Vgl. dazu auch: o. V., Tokio-Fazit: Kreativität wird zum Salz in der Suppe, in: werben und verkaufen, Nr. 22/1969, S. 18: "Wie ernst zu nehmen das Argument der Kreativität in Zukunft sein wird, unterstrich C. T. Steele, Benton & Bowles, Chairman of the Board: 'Die Zahl der großen Werbungstreibenden in der Welt, die Agenturen um ihrer kreativen Leistung willen engagieren oder feuern (und nur aus diesem Grund) wird ständig größer'". Vgl. auch: o. V., Remis zwischen Kreativität und Full-Service, w-v-Umfrage, in: werben und verkaufen, Nr. 45/1970, S. 35 und die dort wiedergegebene Stellungnahme der Firma Henkel in Düsseldorf: "'Da von dem Agentur-Leistungs-Angebot Konzeption - Kreation - Produktion - Kommunikation (Mediaplanung, -einkauf und -abwicklung) einige ganz oder teilweise hausintern wahrgenommen werden, liegt für uns der eindeutige Schwerpunkt der Agenturleistung bei der Kreativität'".

3) "Full Service" - Werbeagenturen mit besonders stark entwickelter Marketingberatung wurden in der Vergangenheit häufig "Marketing-Agenturen" genannt. (Vgl. z. B. Weger, E. R., a.a.O., S. 117). Seit man aber erkannt hat, daß nicht mehr Marketingberatung, sondern vor allem marketingorientierte Kommunikationsberatung die tatsächlich vom Kunden benötigte Kernleistung ist, spricht man zumindest in der Fachliteratur schon seit einigen Jahren von der Weiterentwicklung der "Full Service"-Agentur zur "Marketing-Kommunikations-Agentur". (Vgl. dazu z. B.: o. V., Ist der Schrei der Unternehmen nach 'mehr Kreativität' bei den Agenturen berechtigt? Interview mit R. Stücken vom Vorstand der Gesellschaft Werbeagenturen (GWA), in: Werbe-Rundschau, Nr. 84/1967, S. 24).

Die folgenden Ausführungen über die Hauptmerkmale "kreativer Marketing-Kommunikations-Agenturen" (in dieser Arbeit verkürzt auch als "kreative Agenturen" bezeichnet) werden dabei einmal abgeleitet aus den bisherigen Erkenntnissen über die kreativitätsförderliche Gestaltung der Umwelt kreativer Prozesse und Individuen. Zum anderen kann inzwischen aber auch auf erste Teillösungen und Ergebnisse zurückgegriffen werden, die in den letzten Jahren bereits praktisch erprobt und auch in der Fachpresse diskutiert wurden. Durch die Einbeziehung von Erkenntnissen praktischer Organisationsversuche ist zugleich die Gewähr gegeben, daß das im folgenden skizzierte Grundmodell kein völlig theoretisches und völlig praxisfernes Organisationsmodell darstellt.

Das hier entwickelte Grundmodell stellt dennoch insofern einen Idealtyp von Organisation dar, als dies primär unter Kreativitätsaspekten entwickelt wird. Das bedeutet, daß in der Praxis auch weiterhin zahlreiche, von diesem Modell völlig verschiedenartige Agenturen bestehen werden, weil die unterschiedlichen Bedürfnisse werbungstreibender Unternehmen im konkreten Einzelfall immer wieder auch sehr wenig kreativitätsbedürftige Serviceleistungen umfassen¹⁾. (So ist z. B. auch heute noch bei vielen Klienten zunächst eine detaillierte Marketingberatung unumgänglich, um überhaupt eine wirksame Marketing-Kommunikation konzipieren zu können).

Außerdem sind im folgenden Modell einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" - zumindest explizit - auch keine Details der Vielzahl weiterer Einflußfaktoren berücksichtigt, die die Zukunft der Werbeagentur ebenfalls wesentlich mitbestimmen. Besonders zu nennen wären hier z. B. die aus wirtschaftlichen, technologischen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen, insbesondere aber auch die aus den Änderungen der Kommunikationsmedien

1) Vgl. dazu auch Dietz, W. St., Which Way Do You Go, Adman, in Today's Confusing Ad Scene?, in: Advertising Age vom 26. 5. 1969, S. 68 (Punkt 6).

selbst resultierenden Einflüsse¹⁾. Zwar werden nach Auffassung des Verfassers gerade auch diese Einflußfaktoren die Schlüsselbedeutung kreativer Marketing-Kommunikation sogar noch unterstreichen; doch kann dies im einzelnen hier nicht näher analysiert werden.

Die im folgenden skizzierten Grundlinien einer "kreativen Agentur" sind deshalb zunächst einmal nicht mehr als Richtlinien für eine funktionsorientierte "Neuorganisation" der herkömmlichen Werbeagentur für die nahe Zukunft. Auch hier gilt dabei, was Argyris für die von ihm entwickelten Organisationsmodelle anmerkt:

"The objective is not to give a 'definite' view of what organization (hier: a creative organization, A. d. V.) ought to be. The objective is hopefully to highlight some of the directions that seem fruitful"²⁾.

4421. Das Zielsystem einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"

Nach den in Punkt 441. getroffenen Feststellungen kommt dem Zielsystem der "kreativen Agentur" ganz besondere Bedeutung zu. Das Sachziel bzw. die Kernfunktion sollte dabei, wie schon begründet, die Bereitstellung solcher Dienstleistungen im Bereich der Marketing-Kommunikation sein, zu deren Erzeugung regelmäßig ein besonderes Maß werblicher Kreativität erforderlich ist.

Das bedeutet, daß sich die "kreative Agentur" einerseits auf die Produktion werblicher Kommunikatés konzentriert, wobei gemäß Punkt 321. unter werb-

-
- 1) Vgl. dazu z. B. die aus wirtschaftlichen, technologischen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen abgeleitete Prognose über die Zukunft der Werbeagentur bei Cowan, D. S., Jones, R. W., a.a.O., S. 29 ff. sowie die Analyse der Einflüsse aufgrund der "forthcoming revolution in world communications" bei: o. V., Madison Ave. Doomed, Media Group Is Told, in: Advertising Age vom 31. 3. 1969, S. 3 und S. 98.
 - 2) Argyris, Ch., Integrating the Individual and the Organization, a.a.O., S. 273.

lichen Kommunikués nicht mehr nur die "klassischen" Werbemittel wie Anzeigen etc. verstanden werden, sondern grundsätzlich alle an den Markt gerichteten Kommunikués im Rahmen des Marketinginstrumentariums¹⁾.

Andererseits bedeutet die Konzentration auf die werblich-kreative Leistung, daß die "kreative Agentur" auch solche Aufgaben zumindest mitbearbeitet, die zur längerfristigen Optimierung der einzelnen Werbebotschaften nötig sind. Die wichtigsten derartigen, konzeptionellen, Aufgaben sind die Beratung der werbungtreibenden Unternehmen bei der Entwicklung ihrer längerfristigen Grundstrategie für die Markt- und Kommunikationspolitik²⁾, die Beratung bei der Entwicklung neuer Produkte³⁾ und die Mitarbeit an der für das einzelne Budgetjahr gültigen Marketing-Gesamtkonzeption⁴⁾.

In all diesen Fällen ist es Aufgabe der Agentur, einerseits ihr kreatives Potential bei der Lösung dieser Probleme einzusetzen; zum anderen aber, durch ihre Mitwirkung zugleich sicherzustellen, daß die Grundlagen, aus denen die Werbebotschaften abgeleitet werden, in Übereinstimmung mit den kommunikativ relevanten Bedingungsfaktoren erstellt werden.

1) Vgl. S. 151.

2) Vgl. dazu z. B. eine ausführliche Funktionsbeschreibung einer "Advance Creative Group" der Young + Rubicam-Werbeagentur in Detroit bei: Quinn, H., Y + R Unit Ponders but Creates No Advertising, in: Advertising Age vom 17. 3. 1969, S. 1 und S. 44. Vgl. dort insbesondere: "Young + Rubicam has set up an independent creative group as an 'experimental arm' of the agency's office here, to study the changes that are taking place in the market, and to pass along suggestions to the creative department and the account group".

3) Vgl. dazu z. B. Uitz, W., Go-Systemezur Entwicklung neuer Produkte - Systematische Diversifikationsberatung, eine Agenturaufgabe?, in: absatzwirtschaft, Nr. 7/1970, S. 45: "'Bei der Arbeit in Werbeagenturen haben wir entdeckt, daß viel zu viel Geld dafür aufgewendet wird, Produkte in heiß umkämpften Märkten möglichst lange mittels Werbung am Leben zu erhalten. Ein Teil dieses Aufwands in die Entwicklung neuer Produkte investiert, ermöglicht oft bessere und vor allem sicherere Gewinnchancen für die Zukunft. Darum wurden wir von der Werbeagentur zur Produktentwicklungsagentur. Und weil die auf spezielle Bedürfnisse einer speziellen Zielgruppe entwickelten Produkte dieser Zielgruppe wieder - mittels Werbung - klar vorgestellt werden müssen - darum wurden wir von der Produktentwicklungsagentur wieder zur Werbeagentur'".

4) Vgl. dazu auch einen Diskussionsbeitrag von Dr. Schütte in: o. V., Über

Zur Konzentration auf die spezifisch kreative Aufgabe - und um das sozio-technische System so klein und so flexibel wie möglich zu halten - werden von der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" darüber hinaus nur noch solche Hilfsfunktionen erfüllt, die zur optimalen Gestaltung kreativer Werbebotschaften unabdingbar sind: so z. B. die schon erwähnte "Basis-Beratung" im Marketing sowie auch ein bestimmtes Maß an Marketingforschungs- und Mediaberatung¹⁾. Leistungen, die dagegen primär "Durchführungsaufgaben" sind oder einen größeren "administrativen Apparat" erfordern (wie z. B. die Abwicklung von Marketingforschungsstudien, der Mediaeinkauf und der überwiegende Teil der Mediaforschung), sollten entweder wieder an die Werbung-treibenden zurückübertragen oder erneut an eigenständige Spezialunternehmen delegiert werden²⁾. (Letztere können dabei ebenso von der Agentur unabhängige Unternehmen wie auch Tochtergesellschaften von Agenturen sein; insbesondere für Mediaaufgaben sind in der Praxis inzwischen auch zahlreiche Gemeinschaftsgründungen von Serviceunternehmen durch mehrere Agenturen bekannt geworden.)

Obwohl hier klar festzuhalten bleibt, daß diese Trennung spezifisch kreativer von weniger kreativen Aufgaben auf keinen Fall dazu führen darf, daß die "kreative Agentur" den Konnex zu den "banaleren" Aufgaben und Bedingungsfaktoren des restlichen Marketing verliert, ist eine gegenüber heutigen Verhältnissen stärkere Spezialisierung innerhalb der werblichen Aufgaben doch unbedingt angebracht, um die spezifisch kreativitätsbedürftigen Funktionen besser erfüllen zu können.

Gütesiegel an kreative Bärte (Bericht über die Herbsttagung des Bundes Deutscher Werbeberater, BDW), in: werben und verkaufen, Nr. 45/1970, S. 37: "Text und Grafik werden in vielen Fällen nicht mehr originäre Kreativität, sondern lediglich ausführende Kreativität sein. Das eigentlich Kreative, d. h. neue Wirklichkeiten Schaffende, basiert in der Erstellung der Marketingstrategie".

1) Vgl. dazu auch S. 330.

2) Vgl. dazu auch Gilow, P. E., In der Zukunft Satelliten-Agenturen?, a.a.O., und: o. V., Team expandiert, in: absatzwirtschaft, Nr. 22/1970, S. 60.

Bei den Formalzielen muß die "kreative Agentur" neben dem für Unternehmen unumgänglichen Streben nach Gewinn und Sicherheit aber auch spezifisch kreativitätsförderliche Ziele wie z. B. das Streben nach einem "kreativen Image" und das Bemühen um eine kreativitätsförderliche Organisationsgestaltung - möglichst explizit - berücksichtigen. Das heißt dann unter anderem, daß bei "angemessen" befriedigter Gewinn- und Sicherheitslage gegebenenfalls auch einmal auf die kurzfristige weitere Steigerung dieser Formalziele zugunsten der explizit kreativitätsförderlichen Ziele verzichtet werden muß.

Wichtig ist aufgrund der Ausführungen in Punkt 441. außerdem, daß die Realisierung des Gewinnziels in Zukunft wohl zweckmäßigerweise immer weniger an die getätigten Mediaumsätze, sondern zunehmend mehr an aufgabenadäquat orientierte Honorarsätze gebunden wird. Allerdings besteht bei dieser auch in der Praxis heute schon erkennbaren Umstrukturierung der Agenturvergütung die Gefahr, daß werbungstreibende Unternehmen die Besonderheit kreativer Leistungen nicht in genügendem Maße erkennen und finanziell "honorieren", so daß in jeder Hinsicht "billigere" Leistungen zumindest zeitweise besonders kreative verdrängen können.

Hinzu kommt dabei noch, daß ein systematisches Bemühen um fundiertere und auch kreativere Marketing-Kommunikation in der Regel eindeutig mehr kosten wird als die heutigen Werbeleistungen¹⁾, während man den zusätzlichen Ertrag dieses höheren Aufwandes nur selten einigermaßen exakt bezif-

1) Vgl. dazu auch Gross, I., An Analytical Approach to the Creative Aspects of Advertising Operations, Unpublished Ph. D. Dissertation, Case Institute of Technology, November 1967, zitiert nach Montgomery, D. B. und Urban, G. L., Management Science in Marketing, Englewood Cliffs 1969. Vgl. dort insbesondere S. 114 f.: "Present levels of expenditure for the creative side of advertising can be justified only if there is much less variability in profit effectiveness between advertising campaigns than is generally considered to be the case ...". Vgl. auch: "Gross found that the optimum creative expenditure should be about 15 per cent of the advertising media expenditure, in contrast to the 3 to 5 per cent expenditure in current practice".

fern kann. Aller Voraussicht nach wird deshalb noch ein längerer Lernprozeß nötig sein, um den Agenturen durch ebenso problemgerechte wie aber auch leistungsstimulierende Honorare eine optimal kreativitätsförderliche Realisierung ihrer Gewinnziele zu gewährleisten.

Bei den wichtigsten Zielerreichungs-Normen sind in der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" im Vergleich zu werbungstreibenden Großunternehmen bestimmte qualitative Modifizierungen notwendig. Einerseits müssen natürlich auch in einem solchen Unternehmen die ökonomischen Normen der Zweckmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit erfüllt werden, da die Agentur sonst weder den Bedürfnissen der Auftraggeber noch der eigenen Zielsetzung gerecht werden kann.

Andererseits wird es jedoch vorerst noch weiter zur "Kunst" des Agentur-Management gehören, diese Normen zwar im Endergebnis zu realisieren, während bei den täglich anfallenden Entscheidungen immer wieder doch weitgehend intuitiv abgeschätzt werden muß, ob die von kreativen Mitarbeitern beanspruchte Zeit oder ein bestimmter sachlicher Aufwand tatsächlich wirkungsoptimal ist. Im Einzelfall wird es sich dabei weder ganz vermeiden lassen, daß Problemlösungsprozesse einmal zu schnell abgebrochen werden, wie in anderen Fällen selbst sehr aufwendige Bemühungen um neue Lösungen letztlich völlig scheitern können.

Insofern gelten die üblichen ökonomischen Normen zwar grundsätzlich auch für "kreative Agenturen", doch können sie aus der Natur der zu leistenden Aufgabe heraus nicht ebenso kurzfristig und eindeutig realisiert werden wie in anderen Unternehmen - und letztlich wohl auch nicht ganz mit der gleichen Wirksamkeit.

Im Bereich der menschlich-sozialen Zielerreichungsnormen gilt es zunächst in ähnlicher Weise, einen erfolgsoptimalen Mittelweg zwischen den auf Rationalität, Präzision, Zuverlässigkeit etc. abgestellten Verhaltenserwartungen

auf der einen Seite und der "Kultivierung" emotionaler, "spielerischer" und subjektiv-egozentrischer Verhaltensweisen auf der anderen Seite zu finden. Im Vergleich zum Großunternehmen besteht dabei jedoch ein wesensmäßig ganz entscheidender Unterschied, als dort der Schwerpunkt des Verhaltens eindeutig im "nüchternen", formellen, disziplinierten, solidarischen Verhalten liegt (und die anderen Verhaltensweisen mehr "geduldet" werden), während in der "kreativen Agentur" das kreativitätsförderliche emotionale, individuell-subjektive, spontan-unkontrollierte Verhalten sogar bewußt "gepflegt" und gesteuert wird und nur insoweit "begrenzt" und eingeschränkt wird, als es eine effiziente Produktion und ein koordiniertes Zusammenarbeiten in der Agentur nachhaltig stören würde.

4422. Die Grundstruktur einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" und die Strukturierung ihrer Produktionsprozesse

Ziel der folgenden Ausführungen ist es nicht, die Grundstruktur und die Produktionsprozesse von "kreativen Agenturen" in allen ihren Komponenten umfassend und detailliert darzustellen. In diesem Punkt sollen vielmehr nur solche Strukturierungsaspekte näher untersucht werden, in denen sich die "kreative Agentur" ganz wesentlich von den in Punkt 422. geschilderten Gegebenheiten unterscheiden sollte.

4421. Die Grundstruktur einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"

Da die Grundstruktur von Unternehmen grundsätzlich im Hinblick auf eine optimale Erfüllung der spezifischen Unternehmensaufgabe geschaffen wird¹⁾,

1) Vgl. dazu z. B. Bleicher, K., Aufgabengliederung und Abteilungsbildung, in: Organisation (TFB-Handbuchreihe), a.a.O., S. 197 f. über "Die Aufgabe der Unternehmung als Ansatzpunkt für die Organisation". Vgl. auch Stratmann, H. G., a.a.O., S. 16 und Weger, E. R., a.a.O., S. 151.

sind die Hauptmerkmale einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" weniger nach dem Vorbild allgemeiner Strukturierungsprinzipien sozio-technischer Systeme zu gestalten, sondern ganz gezielt auf die gerade beschriebenen Kernfunktionen der neuen Agentur hin abzustellen. Aus diesem Grund unterscheidet sich die Grundstruktur der "kreativen Agentur" auch ganz erheblich von den Grundstrukturen z. B. von großen Dienstleistungsunternehmen (wie Banken, Versicherungen, Handelsbetrieben) und von Industrieunternehmen.

Ein wesentliches Charakteristikum "kreativer Organisationen" ist dabei allerdings schon darin zu sehen, daß bei derartigen Sozialsystemen die Definition einer Grundstruktur noch schwieriger ist als bei anderen Unternehmen. So hat z. B. Weger bereits bei seiner Untersuchung der "Aufbauorganisation" herkömmlicher Werbeagenturen feststellen müssen, daß "das Organisationschema des Aufbaus" über die für Werbeagenturen gerade typischen (organisatorischen) Strukturen nichts aussagt¹⁾. Rubel bezeichnet die Agenturen sogar als "notoriously unstructured"²⁾, und die größte amerikanische Werbeagentur, die J. Walter Thompson Co., stellt als ein besonderes Kennzeichen ihrer Organisation heraus, daß "(s)tructural fluidity has long been a JWT trademark"³⁾. Auch die Unterscheidung zwischen formaler und informaler Struktur ist bei "kreativen Organisationen" noch problematischer als sonst schon⁴⁾.

1) Vgl. Weger, E. R., a.a.O., S. 160 f.

2) Rubel, I. W., Toward Better Advertiser-Agency Relations, in: Harvard Business Review, Nr. 2/1958, S. 110.

3) o. V., JWT with Long, Historic Past, Today Works Toward Innovation, Reappraisal, Constant Transition, in: Sonderbeilage der Zeitschrift "Advertising Age" zum 100. Geburtstag der J. Walter Thompson-Werbeagentur vom 7. 12. 1964, Section 2, S. 43.

4) Vgl. dazu auch Schörcher, F. H., a.a.O., S. 174. Vgl. auch S. 213 f. dieser Arbeit.

Diese nur wenig ausgebaute und selbst in ihren wenigen Grundelementen noch ständig "fließende", veränderliche Grundstruktur erklärt sich dabei einmal aus der besonderen Leistungsart "kreativer Organisationen" und aus der Dynamik der Arbeitsabläufe in solchen Organisationen¹⁾ (Schörcher spricht hier auch von einem "täglich neu zu ordnenden Chaos")²⁾. Darüber hinaus sind kreative im Vergleich zu anderen Organisationen aber auch weit stärker auf höchst individuelle Charakteristika ihrer Organisationsteilnehmer abgestellte Sozialsysteme³⁾.

Sieht man von diesen hier nicht weiter analysierbaren persönlichkeitsgebundenen Strukturmerkmalen einmal ab⁴⁾, so ist die wichtigste Komponente der Grundstruktur "kreativer Organisationen" in den sogenannten "kreativen Gruppen" zu sehen. Dies ist zwar insoweit keine völlig neue Erkenntnis, als Gruppen- oder Teamarbeit schon lange als ein typisches Kennzeichen von Werbeagenturen angesehen wird⁵⁾. Was jedoch bisher noch nicht genügend deutlich erkannt bzw. herausgestellt wurde, ist die vorrangige Schlüsselstellung dieser Struktureinheit. Während generell in der Werbeliteratur von einem Nebeneinander projektbezogener Gruppen und funktionaler Abteilungen gesprochen wird (wobei man schwerpunktmäßig auch zwischen einem "Abteilungs-" und einem "Gruppensystem" unterscheidet)⁶⁾, ist die kreative Gruppe in "kreativen Organisationen" derart dominant, daß die meisten traditionellen

1) Vgl. Weger, E. R., a.a.O., S. 161.

2) Schörcher, F. H., a.a.O., S. 174.

3) Vgl. dazu auch: o. V., JWT, with Long, Historic Past ..., a.a.O., S. 43: "The master copy of an organization chart should be in pencil form, with an eraser handy so that it can be constantly wrapped around people".

4) Vgl. dazu auch die "Warnung" von Bass vor einer zu stark personenorientierten Organisation: "As one critic quipped, classical organization theory concerns itself with 'organizations without people', but the modern behaviorists tend to think about 'people without organizations'". (Bass, B. M., a.a.O., S. 240).

5) Vgl. dazu z. B. Weger, E. R., a.a.O., S. 161; Schörcher, F. H., a.a.O., S. 173.

6) Vgl. dazu grundsätzlich besonders Barton, R., Advertising Agency Opera-

Strukturmerkmale (wie z. B. Stellen, Abteilungen und formale Hierarchie) nur noch subsidiär und in ganz wesentlich eingeschränkter Funktion auftreten.

Die kreativen Gruppen sind die zentralen Produktionseinheiten "kreativer Marketing-Kommunikations-Agenturen". Obwohl die Zusammensetzung solcher Gruppen je nach konkreter Aufgabe und je nach Lösungsstadium der Aufgabe sehr differieren kann, werden die kreativen Gruppen in dieser Arbeit dennoch bewußt nicht als "temporäre Arbeitsgemeinschaften" definiert - wie es z. B. Schörcher tut¹⁾. Hier werden kreative Gruppen vielmehr als die (überdauernde) Grundeinheit typisch "kreativer Organisationen" angesehen, in der lediglich die einzelnen "Stellen" immer wieder von anderen Personen besetzt werden - oder auch in bestimmten Arbeitsstadien zeitweilig unbesetzt bleiben.

In der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" bestehen die kreativen Gruppen grundsätzlich aus soviel "Stellen", wie funktionale Spezialisten zur Produktion optimal kreativer Marketing-Kommunikation nötig sind. Wie schon in Punkt 3222. erläutert, gehören dazu neben "Stellen" für Texter und Grafiker auch solche für Marketingforscher, Marketingberater, Kommunikationsforscher und Mediaplaner, für sogenannte "Produktions"-Fachleute wie auch für Mitarbeiter aus dem "kaufmännischen Bereich". In der Praxis der Agenturarbeit gibt es auch tatsächlich immer wieder Arbeitskonferenzen, bei denen alle die genannten "Stellen" auch wirklich besetzt sind. Andererseits gibt es daneben im Verlauf des werblichen Produktionsprozesses wiederum zahlreiche Gruppenarbeitssitzungen, bei denen nur einzelne, für einen bestimmten Problemlösungsschritt primär relevante "Stellen" aktiv vertreten sind, so z. B. vor allem in den häufigen Arbeitssitzungen zwischen Texter und Grafiker.

tions and Management, New York - Toronto - London 1955, S. 26 ff.; Zacher, R. V., Advertising Techniques and Management, Rev. Ed., Homewood, Ill. 1967, S. 39 ff.; Weger, E. R., a.a.O., S. 163.

1) Vgl. Schörcher, F. H., a.a.O., S. 173.

Wenn diese kreativen Gruppen als wichtigste Produktionseinheiten "kreativer Marketing-Kommunikations-Agenturen" optimale Produkte erzeugen sollen, muß dazu eine ganze Reihe spezifischer Bedingungen erfüllt werden. Ohne hier auf die Fülle inzwischen relativ gesicherter und vielfach praktisch erprobter Grundsätze fruchtbarer Gruppenarbeit eingehen zu wollen¹⁾, sollen doch drei für diese Arbeit besonders relevante Aspekte herausgestellt werden: Zunächst einmal wäre eine kreative Gruppenarbeit unmöglich, wenn die Gruppe eine ähnliche Agglomeration von formalen Stellen wäre, wie es traditionelle "Abteilungen" sind. Zwar ist der Inhaber der "Gruppenstelle Marketingberatung" dafür "zuständig", daß im kreativen Endprodukt auch alle relevanten Marketingaspekte enthalten sind. Auf der anderen Seite gehört es jedoch zu den fundamentalen Prinzipien des Teamwork, daß jedes Teammitglied nicht nur im Bereich der anderen "Stellen" mitdenken darf, sondern daß dies auch explizit erwartet wird.

Die "Stellen" in der "kreativen Agentur" sind damit wesentlich weniger exakt definiert und voneinander abgegrenzt als in der "klassischen" Organisation. Jeder "Stellen"-Inhaber hat das Recht und die Pflicht, an jedem Aspekt des Gesamtproblems aktiv mitzuarbeiten und das Gesamtpotential seines Wissens und seiner Fähigkeiten in den Gruppenproduktionsprozeß einzubringen²⁾.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die Frage, inwieweit kreative Teamarbeit und eine hierarchische Gliederung innerhalb des Teams miteinander kompatibel sind. Zur Beantwortung dieser Frage ist eine sehr differenzierte Betrachtungsweise nötig: Einerseits ist heute allgemein anerkannt, daß es in hohem Maße kreativitätshemmend wirkt, wenn in der Gruppe eine formale und stärker ausgebaute Über- und Unterordnung zwischen den Gruppenmitglie-

1) Vgl. dazu auch die auf S. 293 dieser Arbeit angegebene Literatur.

2) Vgl. dazu auch Burns, T. und Stalker, G. M., a.a.O., S. 92. Vgl. ferner einen auch explizit formulierten Grundsatz der Young und Rubicam-Werbeagentur: "Einer Idee ist es schnuppe, wer sie hat".

dern besteht. Diese negativen Wirkungen werden zudem noch verstärkt, wenn die hierarchische Gliederung von außerhalb der Gruppe, z. B. aufgrund formaljuristischer Rangunterschiede in der Firma, übernommen wird. Eine primär formal begründete, ausgebaute hierarchische Gruppenstruktur behindert dabei auch nicht etwa nur typische Ideenfindungsprozesse wie z. B. das "Brainstorming"¹⁾, sondern generell jede Art wirklich kooperativ-kongentialer Gruppenarbeit.

Andererseits weiß man inzwischen, daß auch kreative Gruppen doch bestimmte hierarchische Elemente (z. B. einen "group leader") aufweisen sollten, wenn eine Optimierung der Leistungen angestrebt wird²⁾. Dies einmal, weil sonst die Gefahr besteht, daß sich jeder hinter einem anderen "versteckt" und sich so niemand mehr für das Endergebnis verantwortlich fühlt³⁾. Außerdem aber auch deshalb, weil bei zunehmender Gruppengröße die nötige Kommunikation und Interaktion eben doch wieder in bestimmter Weise gesteuert werden muß, um aus dem bewußt "chaotischen", sehr "offenen" Produktionsprozeß letztlich wirklich zielgerechte Lösungen zu gewinnen⁴⁾.

Im Unterschied zu anderen Gruppen, z. B. in Großunternehmen, müssen die hierarchischen Positionen in kreativen Gruppen jedoch möglichst informal und flexibel gehalten werden, damit sie - durchaus auch wechselnd - stets von denjenigen Gruppenmitgliedern eingenommen werden können, die für die jeweils tätige Gruppe und für die jeweils gegebene konkrete Aufgabe am leistungs-

1) Vgl. auch S. 143 dieser Arbeit.

2) Vgl. dazu z. B. Crosby, A., a.a.O., S. 96: "(E)ven for groups in which freedom is valuable, an element of leadership is vital to maximize quality of performance". Vgl. dazu außerdem auch Bahrdt, H. P., Historischer Wandel der Arbeitsteilung in der Wissenschaft, in: Forschungsplanung, a.a.O., S. 36: "Es wäre utopisch, Forschungsgruppen nach einem urchristlichen Modell als totale Gemeinschaft ohne jede hierarchische Struktur zu planen".

3) Vgl. dazu besonders z. B. Rittel, H., Hierarchie oder Team? Betrachtungen zu den Kooperationsformen in Forschung und Entwicklung, in: Forschungsplanung, a.a.O., S. 44.

4) Vgl. dazu ebenda.

fähigsten sind¹⁾. Insbesondere im Hinblick auf die Gruppenzusammensetzung schreibt z. B. Fiedler, daß "harmonische, kohäsive Gruppen" am wirksamsten durch einen "permissive, considerate person-oriented leader" und stärker "dïsharmonische Gruppen" besser durch einen "more task-oriented, active, controlling leader" geführt werden²⁾. Crosby postuliert außerdem in Anlehnung an Bales, daß es generell neben dem primär an der sachlichen Problemlösung orientierten "task specialist" immer auch den mehr auf die Steuerung der emotionellen Beziehungen ausgerichteten "maintenance specialist" geben sollte³⁾. Rittel stellt schließlich die Frage, ob und wann man einen Teamleiter oder nur einen Koordinator braucht⁴⁾ und Merton verweist auf die besondere Bedeutung von "evokers of creativity"⁵⁾.

Alle diese Führungsfunktionen sollten in kreativen Gruppen grundsätzlich nicht bestimmten funktionalen "Stelleninhabern" zugeteilt werden, sondern immer nur denjenigen übertragen werden, die sich dazu im jeweiligen Fall besonders eignen. (Das bedeutet z. B. auch, daß der "Koordinator" nicht der sogenannte "Kontakter"⁶⁾ sein muß und der "evoker of creativity" nicht unbedingt ein "Kreativdirektor").

In jedem Fall gilt jedoch, daß alle auch in kreativen Gruppen nötigen und in der Praxis auch wirklich gegebenen hierarchischen Rangunterschiede so klein wie möglich zu halten sind und so wenig wie möglich manifest und ausgespielt werden dürfen⁷⁾.

1) Vgl. dazu auch Bahrdt, H. P., Historischer Wandel der Arbeitsteilung in der Wissenschaft, a.a.O., S. 36.

2) Fiedler, F. E., The Effect of Group Climate on the Leader's Influence on Creative Group Performance, in: Widening Horizons in Creativity, a.a.O., S. 409.

3) Vgl. Crosby, A., a.a.O., S. 96.

4) Vgl. Rittel, H., Hierarchie oder Team?, a.a.O., S. 44.

5) Vgl. einen Diskussionsbeitrag von R. K. Merton in: The Creative Organization, a.a.O., S. 100.

6) Zur Funktion des "Kontakters" vgl. näher S. 336 ff.

7) Vgl. auch Bahrdt, H. P., Historischer Wandel der Arbeitsteilung in der Wissenschaft, a.a.O., S. 36.

Der dritte hier besonders interessierende Gesichtspunkt ist schließlich, daß optimal kreative Werbebotschaften nur entstehen können, wenn innerhalb der kreativen Gruppen eine möglichst vollständige und möglichst unbehinderte Kommunikation gegeben ist. Das heißt einerseits, daß jedes Teammitglied mit jedem anderen kommuniziert - und nicht etwa aufgrund funktionsgebundener oder persönlichkeitsbedingter Präferenzen nur mit ganz bestimmten anderen Gruppenmitgliedern¹⁾. Und es bedeutet außerdem, daß die Informationsübermittlung in kreativen Gruppen möglichst frei von diffizilen taktischen Rücksichten und penibel formalisierten Geboten und Usancen sein muß.

Bevor nun auf die Folgerungen eingegangen wird, die aus den geschilderten Merkmalen kreativer Gruppen für die restliche Grundstruktur kreativer Organisationen abzuleiten sind, muß noch ein mögliches Mitverständnis ausgeräumt werden: Wenn hier kreative Gruppen als die zentralen Produktionseinheiten der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" bezeichnet werden, bedeutet das in keiner Weise, daß damit etwa der individuelle, "einsame" Schöpfungsprozeß als unerheblich angesehen wird. Ganz im Gegenteil wird bei richtig angewandtem Teamwork im Verlauf des gesamten Produktionsprozesses allen daran Beteiligten immer auch ausreichend Gelegenheit gegeben, individuelle Lösungen und Lösungselemente "auszubrüten", um diese dann wieder in den Gruppenproduktionsprozeß einzubringen²⁾. Selbst in den Fällen, wo einzelne Kreative (noch) "unfähig" zu wirklich fruchtbarer Gruppenarbeit sind, sollte diesen trotz generell eingeführtem Teamwork Gelegenheit gegeben werden, parallel zur Gruppenarbeit eine völlig individuelle Lösung zu produzieren und diese dann der Gruppenlösung gegenüber zu stellen.

Aufgrund der immer komplexeren Marketingüberlegungen werden von Einzelnen geschaffene und dennoch alle relevanten Faktoren verarbeitende Problemlösun-

1) Vgl. dazu auch die Abbildung der Kommunikationsstruktur des "vollständigen Netzes" bei Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 555.

2) Vgl. dazu auch Osborn, A. F., a.a.O., S. 76.

gen jedoch immer seltener und können schon heute praktisch nur noch parallel zu einer durch Teamwork erstellten Lösung "zugestanden" werden, da sonst das Risiko einer eventuell zwar brillanten, aber unvollständigen Lösung einfach zu groß ist.

Was aber dennoch auch weiterhin gewahrt bleiben muß, ist die Möglichkeit, neben der Gruppenarbeit immer wieder auch "im stillen Kämmerlein" allein zu arbeiten. Diese individuelle, "isolierte" Produktion ist jedoch in der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" nicht mehr als aufgabenanalytisch fundierte Grundeinheit (wie z. B. die klassische Stelle) anzusehen, sondern mehr als ein Charakteristikum des Ablaufprozesses bei der Produktion kreativer Marketing-Kommunikation durch kreative Gruppen.

Aufgrund der "Schlüsselstellung" kreativer Gruppen in der "kreativen Agentur" muß nun versucht werden, die Vielzahl der hier nur angedeuteten spezifischen Bedingungen optimalen Teamworks auch durch eine darauf abgestellte Gestaltung der weiteren Merkmale der Grundstruktur solcher Sozialsysteme zu gewährleisten¹⁾.

Eine sehr problematische Strukturkomponente ist in dieser Hinsicht der Abteilungsaufbau der "kreativen Agentur". Einerseits wird auch in den jüngsten Organisationsmodellen in der Literatur und Praxis nie ganz auf eine bestimmte funktionale Abteilungsgliederung verzichtet. Dies wohl vor allem deshalb, weil nur durch die zusätzliche "Verankerung" der Gruppenmitglieder in der funktional orientierten und stärker formal strukturierten Abteilung die nötige Sicherung eines ständig perfektionierten Fachwissens und einer bestimmten disziplinarischen Ordnung gewährleistet wird, während dies in den bewußt wenig formalisierten kreativen Gruppen nur unzureichend möglich ist.

1) Vgl. dazu auch Bass, B. M., a.a.O., S. 223: "Understanding group life becomes essential in the promoting of the effective organization".

Andererseits werden jedoch aufgrund der zentralen Bedeutung der projekt-orientierten Gruppenarbeit zahlreiche der klassischen Merkmale funktionaler Abteilungen stark modifiziert, d. h. die Abteilungen in "kreativen Organisationen" sind nur noch Rudimente klassischer Abteilungen¹⁾.

Problematisch ist bei dieser Organisationskonzeption natürlich insbesondere, daß die Organisationsteilnehmer mehreren Organisationseinheiten zugleich angehören: verschiedenen kreativen Gruppen und zusätzlich noch einer funktionalen Abteilung. Obwohl diese Regelung logisch-systematisch nicht sehr befriedigend ist und in der Praxis auch durchaus ernsthafte Konflikte nach sich zieht, wird sie in der modernen Organisationslehre doch eigentlich von niemandem mehr infrage gestellt. Auch Bahrdt kann allerdings nach einem intensiven Studium amerikanischer Forschungsorganisationen als besten Weg zur Lösung dieses Konfliktes nicht mehr als eine besonders ausgeprägte Bereitschaft zu informeller Verständigung empfehlen²⁾.

Da sich die "kreative Agentur" von der herkömmlichen Werbeagentur u. a. durch ein wesentlich modifiziertes Leistungsprogramm unterscheidet, müssen auch die einzelnen Abteilungsfunktionen in der neuen Agentur neu formuliert werden. Abteilungen sind hier sowieso grundsätzlich nur noch Hilfsinstitutionen zur Unterstützung kreativer Gruppen und deshalb auch nur noch für solche Leistungen zuständig, die für die in den kreativen Gruppen erzeugten Produkte unbedingt notwendig sind. Diese Hilfsleistungen müssen zudem gerade in der Form bereitgestellt werden, wie sie dann von den kreativen Gruppen optimal weiterverarbeitet werden können.

Die Gesamtheit der Abteilungen in der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" kann im Hinblick auf die kreative Kernfunktion zunächst in zwei Hauptgruppen unterteilt werden: in verschiedene "kreative Abteilungen" und

1) Vgl. dazu auch Weger, E. R., a. a. O., S. 161.

2) Vgl. Bahrdt, H. P., Soziologische Reflexionen über Forschungsinstitutionen neuen Typs in den USA, in: Forschungsplanung, a. a. O., S. 85.

in die die kreative Leistung direkt unterstützenden "Service-Abteilungen". Darüber hinaus wird hier der "Kundenkontakt" als eine eigene Abteilkategorie angesehen, und schließlich braucht auch die "kreative Organisation" eine "Allgemeine Verwaltung"¹⁾.

Als "kreative Abteilungen" werden jetzt nicht mehr pauschal alle Abteilungen der Werbegestaltung - und nicht mehr wie bisher nur diese - bezeichnet, sondern alle Abteilungen, von denen ein überdurchschnittlich hohes Maß kreativer Leistungen erwartet wird²⁾. In diesem Sinne zählen zu den "kreativen Abteilungen" neben "Text", "Grafik" und "Film-, Funk-, Fernsehproduktion" auch die "Marketingberatung", die "Marketingforschung" sowie die "Kommunikationsforschung" und "Mediaplanung". Die weiteren Betriebsabteilungen der Werbegestaltung wie z. B. "Werbemittelproduktion" und die sogenannte "art buying"-Abteilung³⁾ zählen dagegen hier zu den Service-Abteilungen.

Durch die besondere Herausstellung der Kernleistung "kreative Marketing-Kommunikation" wird nun selbst die Funktion der klassisch-kreativen Gestaltungsabteilungen modifiziert. Zumindest bis vor einigen Jahren sah man in Textern, Grafikern sowie Funk-, Film- und Fernsehproduzenten vor allem geschickte "Handwerker" im jeweiligen Fachgebiet. Aufgrund der in Punkt 3. dargestellten Weiterentwicklung der traditionellen Werbeagentur zur "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" sind die entsprechenden Gestaltungsabteilungen nun jedoch "zuständig"⁴⁾ für: "kreative verbale Marketing-

-
- 1) Vgl. dagegen die aus den traditionellen Agenturfunktionen abgeleitete Gliederung der Betriebsabteilungen von Werbeagenturen bei Pampe, K. D., a.a.O., S. 126 ff.
 - 2) Aufgrund dieser Formulierung bleibt es jedem Mitglied anderer Abteilungen unbenommen, sich dennoch in der kreativen Gruppenarbeit durch besonders kreative Beiträge zu qualifizieren.
 - 3) Zur Funktion der Abteilung "art buying" vgl. z. B. Pampe, K. D., a.a.O., S. 149; Barton, R., a.a.O., S. 104 f.
 - 4) "Zuständig" ist hier in einem ganz anderen Sinne als in der traditionellen Organisationstheorie zu verstehen. Hier bedeutet "zuständig" lediglich: grundsätzlich für die Pflege und Weiterentwicklung des spezifischen know-

Kommunikation", "kreative visuelle" und "kreative akustische" bzw. "audio-visuelle Marketing-Kommunikation". Diese neuen Bezeichnungen sollen auch explizit kenntlich machen, daß diese Abteilungen nicht mehr nur "handwerkliches" know-how anwenden, sondern vor allem marketing- und kommunikationsgerechte Kreativität produzieren sollen¹⁾.

Wesentlich stärker ändern sich aber vor allem die Funktionen der "kreativen Abteilungen" Marketingberatung, Marketingforschung, Kommunikationsforschung und Mediaplanung. Alle diese Abteilungen sind im Rahmen der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" nur noch für solche Aufgaben der jeweiligen Funktionsbereiche zuständig, die speziell kreativitätsrelevant sind. Damit entfällt das Gros der bisher aus den geschilderten Gründen "aufgeblähten" Serviceleistungen, und die Spezialisten in diesen Bereichen sind insbesondere für die beiden folgenden Aufgaben verantwortlich: Zum einen müssen sie dafür sorgen, daß der Teil der Marketinggesamtkonzeption, der in ihren funktionalen Bereich fällt, auch als Grundlage für eine optimal kreative Marketing-Kommunikation geeignet ist. Sie müssen sich deshalb insbesondere darum bemühen, daß die jeweiligen Teilkonzepte in enger Zusammenarbeit zwischen den externen Stellen (z. B. den Marketingexperten im werbungstreibenden Unternehmen oder den Marktforschern in Marktforschungsinstituten) und den Agenturspezialisten erstellt werden.

Zum anderen ist es eine ebenso wichtige Aufgabe dieser agenturinternen Spezialisten, ihre funktionsspezifischen Teilkonzepte allen anderen Mitgliedern der kreativen Gruppe so verständlich zu machen, daß die ganze Gruppe damit dann wirklich fruchtbar, "kongenial" weiterarbeiten kann²⁾.

how" zuständig". Es bedeutet dagegen in keiner Weise, daß in der kreativen Gruppe z. B. zu Textproblemen etwa nur Texter "etwas zu sagen" hätten.

- 1) Vgl. dazu z. B. Kapitzki, H. W., Das gesuchte Image, in: form-Zeitschrift für Gestaltung, Nr. 39/1967, S. 13. Deutlich wird diese neue Aufgabengewichtung auch in der Bezeichnung "art director" für den früheren "Grafiker"; es handelt sich hier auch nicht etwa nur um einen bloß "attraktiven" Ausdruck des modernen "Werbeslang".
- 2) Vgl. dazu z. B. Bond, E. L. jr., a.a.O., o. S.; Kingman, M., a.a.O.,

Eine besondere Anmerkung ist in diesem Zusammenhang noch zur Aufgabe der Marketing- und der Kommunikationsforschung im Rahmen der "kreativen Agentur" nötig. Obwohl heute wohl niemand mehr die Notwendigkeit und den Nutzen systematischer Marketingforschung auch für die Konzeption kreativer Marketing-Kommunikation bestreiten wird, standen sich in der Vergangenheit Marktforscher und "künstlerisch" Kreative in den Agenturen meist sogar fast gegnerisch gegenüber¹⁾. Dies vor allem aus drei Gründen: Erstens kann die herkömmliche "Marktforschung" den Kreativen tatsächlich nur sehr begrenzt aussagefähige Ergebnisse liefern, da sie ausschließlich vergangene oder aktuell relevante Tatbestände nachweist, über die Durchsetzbarkeit neuer Lösungen jedoch so gut wie gar nichts auszusagen vermag²⁾. Zweitens, und dies wurde bereits in Punkt 3221. näher begründet, ist selbst die neuere Marketingforschung mit ihrem heutigen Instrumentarium noch längst nicht ausreichend in der Lage, die gerade für kreative Lösungen besonders wichtigen "qualitativen" Tatbestände zu erfassen. Und drittens bemühten sich schließlich bislang weder die oft "penibel-buchhalterischen" Marktforscher noch die "genial-intuitiven" Kreativen um eine Überbrückung der zunächst vorhandenen Differenzen, sondern beide versuchten vielmehr häufig, durch die isolierte Fortentwicklung ihrer spezifischen Techniken auffällige Einzelerfolge zu erzielen, um dadurch ihre eigene Position weiter aufzuwerten.

Aufgabe der Marketing- und Kommunikationsforscher in der "kreativen Agentur" ist es deshalb, sich einerseits in besonderem Maße um die Untersuchung auch typisch "qualitativer" Tatbestände und um empirisch fundierte pro-

S. 40 sowie auch eine empirische Untersuchung über die heutige und die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Werbungtreibenden und Agenturen: Institut für Demoskopie Allensbach, Umfrage über Werbeagenturen - Probleme der Zusammenarbeit aus der Perspektive der Kunden und Medien (durchgeführt im Auftrag der Gesellschaft Werbeagenturen - GWA -), Allensbach 1967, S. 12.

- 1) Vgl. dazu z. B. eine empirische Untersuchung des A+I, Aktueller (vertraulicher) Informationsdienst, Frankfurt/M., Nr. 408 v. 29.9.1969, S. 14 ff. (Zitate aus A+I erfolgen mit ausdrücklicher Erlaubnis des Herausgebers).
- 2) Vgl. dazu z. B. Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. 166 f.;

agnostische Aussagen zu bemühen¹⁾, andererseits aber auch die eigenen Erkenntnisse nicht nur in der branchenspezifischen Terminologie, sondern möglichst allgemeinverständlich und anschaulich zu präsentieren. Bond beschreibt die zukünftige Rolle der Forschung in der Agentur deshalb wie folgt:

"(W)e will be doing less research - though using it more. As clients begin to take over most market research functions ... I think we will start to see agency research operations staffed with a few high level research people who will be used as consultants both within the agency and with clients. These people will initiate and supervise agency research and development in the special area of advertising. They will man the teletypes, turning data into information ... They will pose the 'what if' questions, stimulate the creative process..."²⁾.

Von den Service-Abteilungen der "kreativen Agentur" interessieren im Rahmen dieser Arbeit vor allem drei Abteilungen: die Informations-, die Personal- und die sogenannte "Traffic"-Abteilung.

Während die Abteilungen für Marketing- und für Kommunikationsforschung vor allem für die laufende Bearbeitung primär-statistischer Daten zuständig sind, ist es Aufgabe der Informations-Abteilung, die Gesamtheit der für optimal kreative Werbebotschaften relevanten Daten zu sammeln, zu speichern, verwendergerecht aufzubereiten und an alle informationsbedürftigen Stellen weiterzuleiten³⁾. Die Informations-Abteilung in der "kreativen Agen-

D. F., ESOMAR-Workshop: Viel Generelles - wenig Spezielles, in: werben und verkaufen, Nr. 48/1970, S. 40 über eine Fallstudie anlässlich der Einführung von tiefgeköhlten "Schlemmerfilets" durch die Firma Langnese/Iglo, wo sich die Marktforschung als unfähig erwies, neue Verbrauchertrends vorherzusagen. Vgl. dazu ferner auch Schoeck, H., Zwist und Interdependenz, in: Industriekurier vom 23.10.1969, S. 2.

- 1) Vgl. dazu besonders Geschka, H. und Wiggert, H., Produktideen nach Maß, a.a.O., S. 53 f.
- 2) Bond, E. L. jr., a.a.O., o. S.; vgl. dazu ferner auch: Rippel, K., Kreativität in Marktforschung und Werbung, in: Kriterion, Nr. 55/1967, S. 23 ff.; Schober, R., a.a.O., S. 10; Lyon, D. G., a.a.O., S. 76 ff.
- 3) Vgl. dazu auch die Ausführungen von Marr über die Funktion eines zentralen Informations-"processors" (Marr, R., a.a.O., S. 159).

tur" wird damit zum "Zulieferanten" aller Organisationsmitglieder bzw. kreativen Gruppen, denen sie die Datensuche und -aufbereitung abnimmt, um so insbesondere die kreativ Produzierenden von den mehr reproduktiven Tätigkeiten zu entlasten. Sie ist deshalb ebenso für die Sammlung und Aufbereitung früher erhobener primär-statistischer und aktueller sekundär-statistischer Daten für die Marketing- und Kommunikationsforschung verantwortlich wie aber auch z. B. für Auskünfte über historische Gestalten oder mythische Sagen, auf die sich ein Kreativer in einer werblichen Aussage beziehen will.

Bedenkt man hier die entscheidende Funktion möglichst umfassender und dennoch zugleich problemgerecht selektierter Information für das Gelingen besonders kreativer Lösungen, wird man kaum umhin können, die heute in den Werbeagenturen bestehenden Informations-Abteilungen wesentlich auszubauen und ihnen die Sammlung und Aufbereitung auch ganz neuartiger Daten zu übertragen, die bislang noch von den einzelnen Kreativen mehr zufällig und ziemlich unvollständig verwendet werden¹⁾.

Eine ähnliche Aufwertung wie die Informations-Abteilung muß auch die Personalabteilung in der "kreativen Agentur" erfahren. Zwar haben zumindest die größeren der herkömmlichen Agenturen eine derart bezeichnete Abteilung, doch ist diese bislang noch in keiner Weise auf spezifisch kreativitätsrelevante Funktionen hin angelegt. Und dies, obwohl auch der "Pflege" des Personals für die Erzeugung optimal kreativer Werbebotschaften wiederum eine ganz fundamentale Bedeutung zukommt.

Die Hauptfunktion der Personalabteilung im Rahmen der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" ist in Zukunft weniger in der - allerdings auch weiter notwendigen - Personalverwaltung zu sehen, als vielmehr in

1) Über Möglichkeiten der Effektivitätssteigerung bei der Informationssuche und -verarbeitung vgl. z. B. auch Bonsiepe, G., Arabesken der Rationalität - Anmerkungen zur Methodologie des Design, in: ulm - Zeitschrift der Hochschule für Gestaltung, Ulm, August 1967, S. 20 f.

einem systematischen Bemühen um eine ständige Sicherung und Steigerung des personellen Kreativitätspotentials der Agentur. Die wichtigsten Aufgaben bestehen daher darin, bereits bei der Neueinstellung möglichst kreative bzw. "kreativitätsunterstützende" Mitarbeiter auszuwählen (unter letzteren werden z. B. die Mitarbeiter der Service-Abteilungen verstanden); die einzelnen Organisationsteilnehmer möglichst kreativitätsgerecht weiter zu schulen, sich auch um die Konditionierung der individuellen und gruppenspezifischen Emotionen zu kümmern¹⁾ und schließlich auch für eine angemessene Weiterverwendung der kreativen Spitzenkräfte nach Überschreiten ihrer Höchstleistungsphase zu sorgen (z. B. durch eine rechtzeitige "Umschulung" auf den Einsatz in der Kundenberatung oder durch wirkungsvolle Hilfen bei der "Umschulung" für eine Weiterbeschäftigung im Management der Werbeabteilung von Großunternehmen).

Obwohl man diese Aufgaben insbesondere aufgrund der im Punkt 2. dargestellten Kreativitätsbedingungen als selbstverständlich ansehen sollte, sind gerade auf diesem Gebiet heute in der Praxis noch so gut wie gar keine systematischen, kreativitätsorientierten Ansätze festzustellen²⁾.

Eine Aufwertung erfährt in der "kreativen Agentur" schließlich auch die sogenannte "Traffic"-Abteilung. Die "Traffic"-Abteilung ist zunächst einmal vor allem für die Planung und Überwachung der gesamten "Produktionstermine" innerhalb der Agentur (also z. B. der Produktion des Layouts und der Reinzeichnung einer Anzeige, aber auch der Erstellung einer Markt-

1) Vgl. dazu z. B. O'Toole, J. E., What We Know About Creative Management - And Why It's Not So, Manuskript eines Vortrags vor der American Association of Advertising Agencies, Central Region Annual Meeting, Detroit, 6. 11. 1969, S. 1 f.

2) Über die Grundsätze eines problemgerechten "personnel management" in der "kreativen Agentur" vgl. z. B.: o. V., Enlightened Control Over Personnel Is Agency's Route to Profitability, Asserts Rubel Report, in: Advertising Age vom 21. 7. 1969, S. 41. Wenn die Größe der Agentur keinen eigenen derartigen Personalfachmann zulässt, empfiehlt der hier zitierte "Rubel Report" die Verpflichtung eines externen, auf diese Problematik spezialisierten Personalberaters.

forschungsexpertise) verantwortlich¹⁾. Das bedeutet, daß insbesondere die "Traffic"-Abteilung im "Chaos" der im Einzelfall nie exakt planbaren Schöpfungsprozesse dennoch die Ordnung wahren muß, ohne die keine Agentur auskommen kann, wenn sie ihre Funktion im arbeitsteiligen, eng miteinander verflochtenen Wirtschaftsprozess erfüllen will.

Die besondere Funktion der "Traffic"-Abteilung in der "kreativen Agentur" (neuerdings auch gelegentlich als "Zentrale Koordination" bezeichnet²⁾), umfaßt dabei einmal die Aufgabe, allen Kreativen soweit wie möglich alle überwiegend administrative, "mechanische", ausführende Arbeit abzunehmen; (so z. B. die Berechnung der anzufertigenden Anzeigenformate für eine Werbekampagne und die Anfertigung eventuell benötigter Reproduktionen von Anzeigenvorlagen).

Zum anderen gehört es zur "Kunst" des "Traffic"-Mitarbeiters, trotz vorgegebener Produktionstermine (z. B. durch den Anzeigenschluß von Zeitschriften) den kreativen Produzenten doch "irgendwie" "Pufferzeiten" und auch gelegentliche Terminüberschreitungen zu ermöglichen, um den unvorhersehbaren Eventualitäten typisch kreativer Prozesse zumindest soviel Freiraum wie irgend möglich zu verschaffen³⁾.

Zum dritten muß der einzelne "traffic man" ein besonders "diplomatisches" Geschick aufwenden, um die kreativen Produzenten trotz ihrer ausgeprägten Empfindlichkeiten und trotz aller Frustrationen im Verlauf des Produktions-

-
- 1) Zu den Funktionen der "Traffic"-Abteilung vgl. besonders Boston, R., a.a.O., S. 157 ff.
 - 2) Vgl.: o. V., Der Kontakter ist tot - es lebe das Konzeptteam, Bericht über die neue Agenturstruktur der William Wilkens-Werbeagentur, in: werben und verkaufen, Nr. 6/1971, S. 10.
 - 3) Vgl. dazu auch einen "Zeitplan für creative Arbeiten", nach dem die "Traffic"-Abteilung der Doyle Dane Bernbach-Werbeagentur, Düsseldorf, die Produktion von Werbebotschaften plant. (Wiedergabe dieses Zeitplans in: Context, Nr. 92, S. 14 - 18). Vgl. ferner auch die Grundsätze der Terminplanung in Werbeagenturen bei Barton, R., a.a.O., S. 158.

prozesses in einer nur wenig fühlbaren, aber letztlich doch erfolgreichen Art und Weise zu "führen". So fordert deshalb auch Barton sehr zu recht: "Appreciate fully the value of a traffic department; not think of it as a necessary evil of red tape and pressure"¹⁾.

Nach den kreativen und den Service-Abteilungen ist als weitere, direkt kreativitätsrelevante funktionale Einheit schließlich noch die sogenannte "Kontakt-Abteilung" zu nennen. Aufgabe der herkömmlichen Kontakt-Abteilung war die Übermittlung der Kundenwünsche und -informationen an die Agentur, die administrative Koordination der für den Kunden erstellten Leistungen innerhalb der Agentur und der "Verkauf" der Agenturprodukte an den Kunden, kurzgefaßt also der "Kontakt" zwischen Kunde und Agentur²⁾.

Mit der Fortentwicklung der reinen Werbeagentur zur sogenannten "Marketing-Agentur" wurde diese Kontakt- (oder, wie man sie in der Praxis auch häufig abwertend bezeichnete: diese "Briefträgerfunktion") jedoch immer stärker in Frage gestellt³⁾. Die traditionellen "Kontakter" waren in der Regel unverhältnismäßig hoch bezahlte Angestellte⁴⁾, die mangelndes Fachwissen vor allem durch effektvolles Auftreten wettzumachen suchten. "Kontakter" wurden deshalb zum Sinnbild der wenig seriösen, weil nicht primär sachlich fundierten, "alten" Werbeagentur. In der neuen, professionelleren "Marketing-Agentur" sollten dagegen, zumindest nach in der Literatur ziemlich einhellig vertretener Ansicht, die traditionellen Kontakt-Funktionen zum Auftraggeber von den einzelnen Agenturfachleuten (z. B. den Textern und Grafikern, insbesondere aber von den Marketingspezialisten) selbst wahrgenommen werden, während die agenturinterne Koordination der "Traffic"- oder "Koordinationsabteilung" zugewiesen wurde.

1) Barton, R., a.a.O., S. 159.

2) Vgl. dazu besonders ebenda, S. 246 ff. und Weger, E. R., a.a.O., S. 156.

3) Vgl. z. B.: o. V., Der Kontakter ist tot, a.a.O., S. 10.

4) Vgl. dazu z. B. Zacher, R. V., a.a.O., S. 38.

Trotz der allgemein postulierten Entbehrlichkeit ist die Position des "Kontakters" in der Agenturpraxis doch meist weiter erhalten geblieben¹⁾. (Zur Unterscheidung vom früheren "reinen Verkäufer" wird der "Kontakter" heute allerdings meist als "Kundenberater" bezeichnet und ist zumindest in den größeren Agenturen heute auch normalerweise ein ausgebildeter Marketingfachmann.) Tatsächlich ist die Beibehaltung des "Kontakts" nicht weiter erstaunlich, da der Ruf nach Abschaffung des Kontakters wohl vor allem eine überzogene Reaktion war, um sich von der "alten" Agentur zu unterscheiden. Zumindest in der hier konzipierten "kreativen Agentur" bleibt eine institutionalisierte Kontaktfunktion auch weiterhin unbedingt erforderlich. Dies vor allem aus zwei Gründen:

Erstens bedarf gerade auch die "kreative Agentur" eines fähigen "Verkäufers" ihrer Produkte. Da es sogar ein wesentliches Ziel der Ausgliederung der Werbefunktion auf die Agentur ist, daß dort vom Auftraggeber relativ unabhängige und unbeeinflusste, streng marktorientierte und zugleich auch neuartige Produkte erzeugt werden, ist es fast zwangsläufig, daß diese kreativen Produkte dem Auftraggeber häufig sehr problematisch und oft zunächst auch unakzeptabel erscheinen. Generell dürfte sogar gelten, daß, je neuartiger und stärker konsumentenbezogen (und damit: je kreativer) die von einer Agentur erzeugten Werbebotschaften sind, auch die Schwierigkeit zunimmt, diese Kommunikatés dem Auftraggeber zu "verkaufen".

Gerade in der "kreativen Agentur" kommt deshalb dem Kundenberater eine durchaus fundamentale Funktion zu: er muß die in der Agentur produzierte Kreativität dem Auftraggeber zugleich verständlich und auch akzeptabel machen; das heißt, er ist wesentlich mitverantwortlich dafür, daß das kreative

1) Vgl. dazu auch: o. V., Der Kontakter ist tot, a.a.O., S. 10: "... der oftmals totesagte Kontakter".

Produkt wirklich durchgesetzt, "realisiert" wird¹⁾. In der Sprache der Systemtheorie könnte man den Kundenberater als den für jede Innovation normalerweise unumgänglich notwendigen "Katalysator", als sogenannten "change catalyst" oder auch als "change agent" bezeichnen²⁾.

Auch wenn hier gefordert wird, daß das kreative Produkt zunächst einmal ohne ständiges "Schielen" auf die Wünsche des Auftraggebers erzeugt werden soll, ist andererseits jedoch klar, daß zur Produktion wirklich problemgerechter Lösungen auch bestimmte Zielvorstellungen des werbungstreibenden Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Die zweite wichtige Funktion des "Kontakters" besteht deshalb darin, die kreativen Produzenten in der Agentur gerade so zu steuern, daß sie trotz größtmöglicher "Unabhängigkeit" doch auch die unabdingbaren, derzeit unter keinen Umständen änderbaren Nebenbedingungen und Kundenpräferenzen beachten, da sonst die ganze Kreativität unwirksam bleibt.

Solange (werbliche) Kreativität weder maschinell produzierbar noch der "Wert" (werblich-) kreativer Produkte exakt und logisch nachweisbar ist, solange bleibt der "Kontakter" auch weiterhin auf ein ganz erhebliches Maß sozio-emotionaler Kontaktfähigkeit angewiesen. Ein "Kontakter" ist nur dann erfolgreich, wenn er sowohl die kreativen Produzenten innerhalb der Agentur durch geschickten "Kontakt" immer wieder motiviert und in einem bestimmten Maße steuert ("führt")³⁾, wie er aber auch die nötige Mischung zwischen sach-

1) Vgl. dazu auch Ogilvy, D., Geständnisse eines Werbemanns, a.a.O., S. 30: "In unserem modernen Geschäftsleben ist es sinnlos, ein schöpferischer, origineller Denker zu sein, wenn man sein Werk nicht auch verkaufen kann. Man kann von einem Geschäftsmann nicht erwarten, daß er eine gute Idee erkennt und würdigt, wenn sie ihm nicht von einem guten Verkäufer präsentiert wird". Vgl. andererseits aber auch Levitt, Th., Creativity is not enough, a.a.O., S. 79: "... to saddle the creative individual with the responsible of spelling out the details of implementation would curb or even throttle his unique talent".

2) Vgl. dazu besonders Dienstbach, H., a.a.O., S. 100 ff.

3) Vgl. dazu besonders auch Osborn, A. F., a.a.O., S. 36: "A boss is at his best when both a suggester of ideas and a creative coach". (Hervorh. d. d. Verf.).

licher Argumentation und emotionalem "Kontakt" zum Kunden finden muß, um die Akzeptierung der kreativen Produkte zu erreichen. Neben einer nachhaltigen Fundierung seines Marketingkommunikations-Fachwissens bleibt der "Kontakter" in der "kreativen Agentur" deshalb weiter auf eine ausgeprägte soziale "Kontakt"- und Steuerungsfähigkeit angewiesen.

Obwohl insofern die Bezeichnung als "Kontakter" offensichtlich gar nicht so unzutreffend ist, soll sie doch auch in dieser Arbeit nicht mehr weiter verwandt werden, da sie in der Praxis in der Vergangenheit einfach zu sehr diskreditiert worden ist. Der Verfasser schlägt deshalb für die oben beschriebene Funktion die Bezeichnung "creative account management" (oder auch: "Etat-Management") vor. Damit soll sowohl die spezifisch kreativitätsrelevante, wie aber auch die wirtschaftlich-praktische Steuerungs- und Führungsfunktion dieser Aufgabe gekennzeichnet werden.

Einer weiteren Überlegung bedarf allerdings noch die Frage, ob die geschilderte Funktion unbedingt von speziell dafür beschäftigten Organisationsmitgliedern erfüllt werden muß, oder ob dieses "Etat-Management" nicht zugleich z. B. von den Marketingfachleuten miterledigt werden kann. Obwohl in der Praxis eine solche Lösung häufig angestrebt wird¹⁾, erscheint es dem Verfasser doch fraglich, ob die kreativen Spezialisten tatsächlich in der Lage sind, diese soziale Kontakt- und Steuerungsfunktion nach innen wie nach außen optimal zu erfüllen²⁾.

Darüber hinaus betont Ogilvy besonders, daß die Produzenten der kreativen Werbebotschaften sogar ganz bewußt von intensiverem Kontakt mit dem Auftraggeber ferngehalten werden sollten, weil sonst eben doch die große Gefahr

1) Vgl. dazu z. B. die neue Agenturkonzeption der Wilkens-Werbeagentur (o. V., Der Kontakter ist tot, a. a. O., S. 10).

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen bei Dienstbach, H., a. a. O., S. 107 über die notwendigen Merkmale von "change agents".

besteht, daß schon der Schöpfungsprozeß wesentlich auf die spätere "Verkäufllichkeit" der Lösung hin ausgerichtet wird¹⁾, während es bei der Einrichtung eines eigenständigen "creative account management" gerade dessen besondere Aufgabe ist, das zunächst weitgehend "unabhängig" erzeugte Produkt dann anschließend gut zu "verkaufen".

Auch wenn in der Praxis im Einzelfall immer wieder Agenturmitarbeiter eine Doppelfunktion als kreativer Spezialist und als Etatmanager übernehmen, z. B. weil die Agenturgröße gar keine andere Wahl läßt oder weil einzelne Spezialisten zugleich auch wirklich begabte "Verkäufer" und "Manager" sind, sollte eine nach optimaler Kreativität strebende Agentur in der Regel doch spezielle "creative account managers" beschäftigen.

Nur kurz ist schließlich noch darauf hinzuweisen, daß sich selbst die Abteilung "Allgemeine Verwaltung" im Rahmen einer "kreativen Agentur" in gewissem Maße auf die Besonderheiten kreativer Produktionsprozesse und kreativer Individuen einstellen muß. Auch wenn die "Allgemeine Verwaltung" für die administrative Koordination der gesamten Organisation, für die Einhaltung verschiedenartigster formaler (z. B. steuerlicher und anderer rechtlicher) Vorschriften und für eine optimale Wirtschaftlichkeit aller Bereiche und Aktivitäten zu sorgen hat, kann sie diese typisch "kaufmännischen" Belange doch nur in einem permanenten und auf die Charakteristika der kreativen Organisationsteilnehmer abgestellten "Führungs- und Überredungsprozeß" erreichen. Eine an ihren traditionellen Berufsgrundsätzen orientierte "Allgemeine Verwaltung" würde in der "kreativen Agentur" schnell scheitern.

Bezüglich der formal-hierarchischen Struktur der Gesamtorganisation²⁾ hatte man bereits für die herkömmliche Werbeagentur - zumindest

1) Vgl. Ogilvy, D., Geständnisse eines Werbemanns, a.a.O., S. 101.

2) Die Ausführungen auf S. 223 ff. bezogen sich zunächst allein auf die hierarchische Gliederung innerhalb kreativer Gruppen.

in der Fachliteratur - allgemein einen möglichst "flachen" Aufbau gefordert, um die besonders individualistischen und "unabhängigen" Texter und Grafiker sowie die anderen Spezialisten nicht den Zwängen einer ausgebauten, vielgliedrigen hierarchischen Ordnung auszusetzen¹⁾. Dennoch hat sich in der Praxis zumindest in den größeren Agenturen längst ein äußerst vielseitiges Hierarchiesystem etabliert, bei dem es z. B. im "künstlerisch"-kreativen Bereich die Positionen Juniortexter (bzw. -grafiker), Texter (Grafiker), Leiter eines kreativen Teams ("creative group head")²⁾, "Kreativdirektor" und schließlich Mitglied der Geschäftsleitung geben kann. In den anderen Agenturbereichen ist die hierarchische Gliederung ganz ähnlich aufgebaut.

Zwar dürfte diese vielstufige Hierarchie ursprünglich vor allem als ein wirksames Anreizmittel gedacht gewesen sein, um sowohl agenturintern wie nach außen dem doch ganz erheblich ausgeprägten Anerkennungs- und Geltungsstreben der meisten Werbe-"Künstler" zu genügen. Tatsächlich entwickelte sich diese "Titel-Hierarchie" dann aber doch letztlich zu einer ganz normalen, vielgliederigen Kette von Über- und Unterordnungsbeziehungen. Gerade auch in diesem Tatbestand zeigt sich nochmal die im vorangehenden Punkt beschriebene Tendenz zur "Bürokratisierung" der traditionellen Agentur.

In der "kreativen Agentur" sollte jedoch eine stärker differenzierte, formal-hierarchische Gliederung des gesamten Sozialsystems auf jeden Fall vermieden werden, weil sonst - wie mehrfach erläutert - ganz essentielle Produktionsbedingungen für die Schaffung optimal kreativer Werbebotschaften nicht gewahrt wären. Auch wenn zumindest theoretisch denkbar wäre, daß eine für die Gesamtorganisation gültige Hierarchie z. B. für die Dauer der Gruppenproduktionsprozesse zeitweilig "suspendiert" würde, läßt es sich nach aller Erfahrung in der Praxis doch nicht in ausreichendem Maße vermeiden, daß sich

1) Vgl. dazu auch Weger, E. R., a.a.O., S. 165.

2) In der herkömmlichen Werbeagentur werden dabei unter "creative groups" nur Gruppen aus "künstlerisch" Kreativen verstanden.

Positionsinhaber immer wieder auf ihre satzungsmäßige Autorität berufen und daß diese letztlich doch auch bei allen Verhaltensweisen in der Agentur hintergründig zum Tragen kommt.

Darüber hinaus ist eine vielstufige hierarchische Struktur der Gesamtorganisation aber auch deshalb nicht optimal, weil die davon ausgehenden Anreizwirkungen eben doch typisch "äußerliche" sind und damit die - in der Praxis auch ständig bestätigte - Gefahr besteht, daß mit dem Erreichen einer bestimmten, angestrebten Position der Positionsinhaber erstens in seiner Kreativität nachläßt (z. B. "bequemer" wird und weniger "bissig-treffend" denkt) und daß er außerdem durch sein oft deutlich erkennbares Streben nach Sicherung der Position auch die Kreativität seiner "Untergebenen" bremst und diese insgesamt frustriert.

Nach Auffassung des Verfassers sollte deshalb die formale Hierarchie der "kreativen Agentur" auf ein unumgänglich notwendiges Minimum reduziert werden. Neben der Grundposition der einzelnen kreativen Spezialisten und der anderen Fachleute (denen von Fall zu Fall noch "Junior-Positionen" vorgeschaltet werden können) ist dann grundsätzlich nur noch eine Geschäftsleitung nötig, wobei diese je nach Agenturgröße z. B. in eine erweiterte Geschäftsleitung, der alle Leiter der funktionalen Abteilungen angehören, und in die eigentliche Geschäftsführung (z. B. mit zwei oder drei Mitgliedern) unterteilt werden kann. Auf diese Weise sollen einerseits die für jede effiziente menschliche Zusammenarbeit doch noch nötigen Instanzen auch formal eindeutig zugeteilt werden, andererseits sollen aber die typisch "bürokratischen" Folgen vielstufiger Hierarchiesysteme entscheidend reduziert werden.

Obwohl ein solcher Verzicht auf heute noch übliche hierarchische Positionen sicher eine gewisse Umstellungszeit erfordert, wird ein grundsätzlich zweistufiges Hierarchiesystem inzwischen doch schon bei einigen wenigen, erst kürzlich grundlegend neu organisierten Agenturen auch praktisch erprobt¹⁾.

1) Vgl. dazu z. B.: o. V., Der Kontakter ist tot, a.a.O., S. 10 und: o. V.,

Hinsichtlich des in einer "kreativen Agentur" optimalen Führungsstils muß man zunächst einmal die Führung der Gruppe durch den (weitgehend informellen) "group leader" und die Führung der Gesamtorganisation durch die (formale) Geschäftsleitung unterscheiden. Für den optimalen Führungsstil des Gruppenführers gibt es so gut wie keinerlei generelle Regeln. Der optimale Stil, eine kreative Gruppe zu steuern, hängt derart von der jeweiligen Zusammensetzung der Gruppe, der Art der gerade zu lösenden Aufgabe und dem "Naturell" des jeweiligen Gruppenführers ab, daß in der Praxis alle Stilvarianten zwischen einem sogar erheblich autoritären Stil und einem völlig permissiven "laisser faire"-Prinzip zu optimalen Ergebnissen führen können.

Anders ist es dagegen mit dem Führungsstil der Geschäftsleitung einer "kreativen Agentur". Obwohl es auch hier durchaus krasse Ausnahmen gibt, darf man doch generell unterstellen, daß ein stark autoritärer Führungsstil gegenüber der Gesamtheit der Organisationsteilnehmer regelmäßig kreativitätshemmend wirkt. Andererseits hat sich inzwischen jedoch ebenfalls ziemlich eindeutig erwiesen, daß für die Gesamtorganisation ein extrem permissiver "laisser faire"-Führungsstil auch nicht optimal ist. Offensichtlich ist einerseits das Engagement insbesondere der "künstlerisch" Kreativen für die Organisationsziele zumindest bisher doch noch so begrenzt und andererseits ihre kreative "Manipulationsfreude" meist so "verspielt", daß auf eine "merkliche" Kontrolle und Leitung zumindest heute noch nicht verzichtet werden kann.

"Creativdirektoren und Groupheads wird es nicht mehr geben" (Bericht über das neue Organisationskonzept der Rühle und Partner-Werbeagentur, Hamburg), in: *werben und verkaufen*, Nr. 34/1971, S. 4. Im Unterschied zu der in dieser Arbeit entwickelten Organisationskonzeption sind in den beiden dort geschilderten praktischen Fällen nicht die Abteilungsleiter, sondern die Leiter der einzelnen Gruppen Mitglied der Geschäftsleitung. Das widerspricht jedoch nach Auffassung des Verfassers der wünschenswerten Variabilität bei der Besetzung der Gruppenleiterposition (vgl. S. 324 f. dieser Arbeit).

Aus diesem Grund kann man den für eine "kreative Agentur" insgesamt optimalen Führungsstil wohl am besten als "demokratisch-partizipativ", "kooperativ" und besonders "tolerant" (aber eben nicht: "permissiv") bezeichnen, wobei außerdem in jedem Fall auch ein erhebliches Maß emotional-motivierender Führung der Organisationsteilnehmer nötig ist¹⁾. Zumindest in Ansätzen dürfte ferner auch eine gewisse patriarchalische Komponente (in ihrer positiven, "fürsorglichen" Ausprägung) durchaus kreativitätsförderlich wirken.

Nicht mehr näher braucht hier schließlich auf die Kommunikationsstruktur der "kreativen Agentur" eingegangen zu werden. Aufgrund der fundamentalen Bedeutung einer kreativitätsgerechten Informationsübermittlung muß einerseits auch durch formale Regelungen sichergestellt werden, daß alle lösungsrelevanten Informationen auch wirklich an die "richtigen" Stellen gelangen. Ganz sicher haben viele Agenturen gerade auf diesem Gebiet in der Vergangenheit Fehler gemacht, indem sie mangels problemgerechter Differenzierung zwar die Übermittlung typisch administrativer Informationen übertrieben formal geregelt, die Übermittlung typisch kreativitätsrelevanter Informationen jedoch oft in erstaunlichem Maße ungeregt, d. h. dem Zufall überlassen haben.

Andererseits ist aufgrund der Ausführungen im Punkt 42233. auch klar, daß gerade in einer "kreativen Agentur" neben der formalen Kommunikation eine äußerst intensive informale Kommunikation nötig ist, um auch die ganze Fülle der für typisch kreative Lösungen relevanten subjektiven, emotionalen und widersprüchlich-mehrdeutigen Informationen zu übermitteln.

1) Vgl. dazu auch Ferrari, S., Management for Creativity, in: European Business, Paris (Fontainebleau), Oct. 1968, S. 47.

44222. Die Planung, Regelung und Kontrolle der Produktionsprozesse in einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"

Auch die "kreative Agentur" muß, wenn sie effizient und rentabel arbeiten soll, den Produktionsprozeß der Werbebotschaften in bestimmtem Maße planen, regeln und kontrollieren. Diese formale Strukturierung der Produktionsprozesse wurde in der Vergangenheit sehr lange vernachlässigt, da man einerseits glaubte, daß kreative Prozesse überhaupt nicht steuerbar seien, und da man andererseits noch zu leicht Geld verdiente, um sich hier nachhaltig um eine rationalere Gestaltung dieser Aktivitäten zu bemühen. In der betont "wissenschaftlich" ausgerichteten "Marketing-Agentur" und angesichts der plötzlich sehr unbefriedigend gewordenen Gewinnsituation wurden dann andererseits gerade in den letzten Jahren oft derart umfassend und rigide formalisierte Planungs-, Regelungs- und Kontrolltechniken eingeführt, daß dadurch dann tatsächlich typisch kreative Prozesse häufig erheblich behindert wurden.

Das Problem "kreativer Agenturen" ist es deshalb, die Planung, Regelung und Kontrolle der kreativen Produktionsprozesse so zu gestalten, daß einerseits die nötige Zielorientierung, Effizienz und ein bestimmter kreativitätsförderlicher "Druck" geschaffen wird, daß andererseits aber auch die für optimal kreative Leistungen ebenfalls unbedingt notwendigen "Freiräume" gewahrt bleiben. Da die Agenturen bislang erst sehr wenig getan haben, um dieses Problem rational und systematisch einer adäquaten Lösung zuzuführen, müssen sich die folgenden Ausführungen auf einige generelle Feststellungen zur Planung, Regelung und Kontrolle kreativer Produktionsprozesse beschränken.

Ein erster wichtiger Schritt zu einer problemgerechten Planung des Produktionsprozesses von Werbebotschaften besteht in der Aufteilung dieses Gesamtprozesses in verschiedene Teilphasen. Dabei muß zunehmend mehr versucht werden, nicht nur primär technisch-administrative Abläufe bis ins Detail zu untergliedern (wie es z. B. noch in der ausführlichen Ablaufdarstellung

bei Schörcher geschieht)¹⁾, sondern auch die typisch schöpferischen Produktionsphasen zumindest in ihren generell wiederkehrenden Teilschritten soweit wie irgend möglich planerisch zu erfassen. So läßt sich - vor allem bei systematischer Erfahrungsauswertung - z. B. doch meist recht gut abschätzen, welche Art und Menge von Information für eine bestimmte Aufgabe nötig ist, welcher Zeitraum für die entsprechende Informationsbeschaffung benötigt wird, wie lange dann die Konzeption der Marketing- und Kommunikationsstrategie und ihre Abstimmung mit dem Kunden dauert, wie häufig bei bestimmten Aufgabenstellungen Arbeitssitzungen der gesamten kreativen Gruppe erforderlich sind, wie oft und wie lange zwischen den Gruppensitzungen Zeit für eine individuelle Überprüfung und Weiterentwicklung zweckmäßig ist, und wie häufig und in welchen Stadien eine Evaluation der Zwischenergebnisse z. B. durch die Geschäftsleitung vorteilhaft ist.

Auch wenn dann im Einzelfall selbstverständlich immer wieder wesentliche Abweichungen von den geplanten Abläufen möglich sind, dürfte sich mit zunehmender Erfahrung und mit zunehmender Detaillierung und Vorausplanung doch eine gegenüber heute entscheidend verbesserte Planungsgenauigkeit erreichen lassen.

Ein weiteres Hilfsmittel zu einer besseren Planung liegt außerdem in einer wesentlich gründlicheren Vorbereitung der typisch produktiven bzw. kreativen Prozeßphasen. Schon eine klare Zielsetzung für jede einzelne Arbeitssitzung und ihre gründliche Vorbereitung durch die Kreativen und durch die Service-Abteilungen dürfte gegenüber der heute noch vielfach dominierenden "Ziellosgkeit" der meisten Agentur-"meetings" einen beachtlichen Fortschritt bedeuten²⁾.

Bei der Fülle der in einer Agentur zu erledigenden, in vielfältigster Weise miteinander verbundenen Tätigkeiten³⁾ liegt es natürlich einerseits nahe, die

1) Vgl. Schörcher, F. H., a.a.O., S. 180 ff.

2) Vgl. dazu auch: St., Die produktive Konferenz, in: Blick durch die Wirtschaft vom 20. 5. 1968, S. 1.

3) Vgl. dazu z. B. die schon erwähnte Übersicht bei Schörcher, F. H., a.a.O., S. 180 ff.

Planung der komplexen Prozeßelemente auch durch geeignete Netzplantechniken zu formalisieren zu versuchen. Andererseits scheint dies jedoch auch wiederum besonders problematisch zu sein, da die bei allen Netzplanverfahren notwendige systematische und sehr detaillierte Ablaufplanung bei den auch weiterhin nur begrenzt antizipierbaren kreativen Produktionsprozessen nicht realisierbar zu sein scheint.

Obwohl derartige Einwände insbesondere von vielen "künstlerisch" Kreativen auch tatsächlich lange Zeit geltend gemacht wurden, dürfte heute ziemlich unbestritten sein, daß sich auch der werbliche Produktionsprozeß normalerweise durchaus mittels bestimmter Netzplantechniken planen läßt¹⁾. Schon im Rahmen der Ausführungen über die Aufgaben der "Traffic"-Abteilung wurde auf den detaillierten Normzeiten-Plan verwiesen, anhand dessen die "Traffic"-Mitarbeiter in der für besonders kreative Leistungen renommierten Doyle Dane Bernbach-Werbeagentur die Produktionszeiten für verschiedenartige Werbebotschaften festlegen. Das bedeutet, daß auch heute schon mit bestimmten Erfahrungswerten für die Produktion verschiedener schöpferischer Leistungen gerechnet (geplant) wird, daß die "Angst" der Kreativen sich aber vor allem daraus herleitet, daß durch eine immer umfassendere formale Planung auch der schöpferische Prozeß immer stärker "rationalisiert" werden soll und damit viel von seinem früheren, "genialen Flair" verliert.

Bei nüchterner Überlegung kann es jedoch heute kaum noch eine Frage sein, ob der werbliche Produktionsprozeß auch mittels Netzplantechnik geplant, sondern nur noch wie man dabei auch den spezifischen Kreativitätsbelangen möglichst gerecht werden kann. Dies ist einmal insofern möglich, als man von vornherein für die typisch kreativen Phasen relativ reich-

1) Vgl. dazu besonders Buscher, H., Creative im Netz oder Kunst in der Zeit, in: absatzwirtschaft, Nr. 8/1969, S. 48 ff. und Lehner, C., Einsatz der Netzplantechnik in einer Werbeagentur, in: Wirtschaftsdienst, Nr. 1/1968, S. 47 ff.

lich Zeit ansetzt, so wie es z. B. auch im Zeitplan von Doyle Dane Bernbach der Fall ist. Solche relativ "großzügigen" Zeitvorgaben lassen sich außerdem noch am einfachsten gerade im Rahmen einer umfassenden Gesamtprozeßplanung dadurch erreichen, daß man diese Produktionsphasen dort einplant, wo sie nicht zu einer Verlängerung des "kritischen Weges" des Gesamtprojektes führen. Gerade in der Vergangenheit war es mangels systematischer Planung in der Agenturpraxis schon fast zur Regel geworden, daß Konzeptionen, Texte und andere kreative Produkte erst im letzten Augenblick begonnen wurden und dann unter einem weit höheren Termindruck standen, als dies bei detaillierter und zugleich kreativitätsgerechter Planung der Fall gewesen wäre.

Auch wenn die derzeit vorhandenen Planungstechniken sicher noch längst nicht optimal für typisch kreative Prozesse sind¹⁾, sind doch schon allein die Vorarbeiten für jede Art von Planung für eine zunehmend rationalere Gestaltung und Strukturierung bisher als weitgehend "chaotisch" angesehener Prozesse nützlich²⁾. Durch ein systematisches Planungs-bemühen und durch die damit verbundene ständige Verbesserung der Planungstechniken dürfte in absehbarer Zukunft einer Steigerung kreativer Leistungen in der Agentur weit mehr geholfen als geschadet werden.

Wichtig ist für die "kreative Agentur" jedoch, daß trotz einer zukünftig wesentlich besser ausgebauten Planung nicht versucht wird, die Plandaten dann auch "um jeden Preis" zu realisieren. Die Planung muß ein "Gerüst" bleiben, das so gut, wie die bisherigen Erfahrungen und ein systematisches "Vorausdenken" es erlauben, erstellt wird, das aber immer nur solange benutzt wird, wie nicht wichtige neue, kreativitätsrelevante Aspekte während des realen Kreativitätsprozesses zutage treten. Die formale Planung in der "kreativen Agentur" darf die kreativen Produktionsprozesse weder umfassend zu regeln versuchen noch darf sie zur Grundlage einer strikten Prozeßregelung "nach Vorschrift" der Plandaten werden.

1) Vgl. dazu auch Marr, R., a.a.O., S. 273.

2) Vgl. dazu auch Buscher, H., a.a.O., S. 52.

Dazu ein einfaches Beispiel: Auch wenn aufgrund formaler Planung vorgesehen ist, daß zur Information einer kreativen Gruppe ein halbtägiges Studium sekundärer Marktforschungsdaten ausreicht, muß es grundsätzlich möglich sein, daß die Gruppe nach diesem Datenstudium beschließt, bestimmte Einkaufs- und Verbrauchsgewohnheiten auch noch mehrere Tage lang mittels "teilnehmender Beobachtung" zu erforschen. Solange nicht unumstößliche Nebenbedingungen (z. B. Drucktermine) dem entgegenstehen, ist jede Art zunächst vorgesehener Regelung sofort aufzuheben, wenn insbesondere kreative Aspekte es als sinnvoll erscheinen lassen. Selbstverständlich kann es sich dabei immer nur um solche Fälle handeln, in denen das kreative Endprodukt bei ernsthafter Überlegung durch ein planwidriges Verhalten voraussichtlich wesentlich verbessert werden könnte.

Auch in der "kreativen Agentur" ist - wie in allen zielgerichteten Sozialsystemen - ein bestimmtes Maß an Kontrolle der Produktionsprozesse bzw. der Prozeßergebnisse nötig. Dies um so mehr, als bei den "künstlerisch"-kreativen Individuen in der Werbung - wie schon erwähnt¹⁾ - die bei anderen Kreativen (z. B. Wissenschaftlern) generell unterstellte überdurchschnittliche Selbstkontrolle wohl nicht im gleichen Maße gegeben ist. Zumindest konzentriert sie sich gewöhnlich nicht in ausreichender Weise auf die im Rahmen der Agentur zu leistende, sehr konkret problembezogene Arbeit.

Aus diesem Grund müssen in der "kreativen Agentur" Kontrollmethoden gefunden werden, die zwar einerseits den nötigen kreativitätsförderlichen 'Druck' und die nötige betriebswirtschaftliche Kontrolle gewährleisten, die jedoch andererseits weder das "Freiheits- und Unabhängigkeitsbedürfnis" der Kreativen völlig frustrieren, noch sie in ein solches "Netz" von Vorschriften einspannen, daß sie sich zwangsläufig angewöhnen, eher "korrekte" als ungewöhnliche, neue Lösungen zu produzieren.

1) Vgl. S. 343.

Bislang gibt es in dieser Hinsicht allerdings nur wenige praktisch erprobte Verfahren und Ergebnisse. Wie schon im Zusammenhang mit der Funktion der "Traffic"-Abteilung gesagt wurde, gehört es auch hier noch vor allem zur "Kunst" der betreffenden Kontrollorgane, die - sowieso von Aufgabe zu Aufgabe und von Individuum zu Individuum jeweils wechselnde - optimale Mischung zwischen verschiedenen formalen und verschiedenen informalen Kontrollen zu finden¹⁾.

Ganz generell läßt sich sagen, daß typisch kreative Produktionsprozesse vor allem durch Stichproben-Kontrollen (im Gegensatz zu "vollständigen Kontrollen") und eher durch ergebnis- als durch prozeßorientierte Verfahren kontrolliert werden sollten²⁾. Was auf jeden Fall vermieden werden muß, sind rein "äußerliche" Kontrollen - wie z. B. die Kontrolle der Pünktlichkeit und der Anwesenheit am Arbeitsplatz.

Sehr kurzfristig ließe sich ein heute noch so gut wie gar nicht problemgerecht genutztes Kontrollinstrument einsetzen: die statistische ex post-Auswertung schon beendeter Produktionsprozesse. So könnte man z. B. feststellen, daß eventuell einzelne Kreative (oder bestimmte Gruppen) regelmäßig doppelt so viel Zeit für bestimmte Prozesse benötigen wie andere und daß bestimmte Grafiker z. B. regelmäßig weit teurere Fotografen beschäftigen als es im Agenturmittel üblich ist. Ohne daß man in solchen Fällen dann gleich die Einhaltung statistischer Mittelwerte zwingend vorschreibt, wird man doch versuchen müssen, die Ursachen regelmäßiger und erheblicher Abweichungen zunächst einmal möglichst rational zu erfassen und zu erklären, um dann weiter zu überlegen, ob solche individuellen oder gruppenspezifischen Abweichungen durch die erzielten Ergebnisse gerechtfertigt sind.

-
- 1) Vgl. dazu auch eine ganze Liste formaler und informaler Kontrollen speziell für den Bereich "Forschung und Entwicklung" bei Anthony, R. N., *Management Controls in Industrial Research Organizations*, Boston, 3. Aufl. 1953, S. 16 ff.
 - 2) Vgl. dazu auch Kieser, A., a.a.O., Sp. 744.

4423. Der Standort und die technische Ausstattung einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"

Gerade im Hinblick auf einen optimalen Standort für die Produktion kreativer Marketing-Kommunikation sind in den letzten Jahren bereits von den herkömmlichen Werbeagenturen eine Reihe beachtenswerter praktischer Experimente durchgeführt worden. Wohl aufgrund der Tatsache, daß die herkömmliche Organisation insbesondere von Großagenturen die Produktion exzeptionell kreativer Leistungen sehr stark behindert hat, haben verschiedene Agenturen spezielle Konzeptionsteams räumlich (aber nicht rechtlich) ausgegliedert und in landschaftlich besonders reizvolle und attraktive Gegenden verlagert¹⁾.

Die bisherigen Standortexperimente hatten jedoch von vornherein keine allzu großen Erfolgchancen, da sie einerseits eine ziemlich isolierte und damit sehr unzulängliche Maßnahme zur Steigerung der Kreativität darstellten, und weil andererseits an diese Merkmalsvariation eine völlig überzogene Erwartung geknüpft wurde. So entwickelten sich schnell derartige Rivalitäten, Eifersüchteleien und Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den "kreativen Stars im Grünen" und den Kreativen "in der Stadt", daß die übertriebenen Erwartungen ebenso schnell wie nachhaltig enttäuscht wurden²⁾.

Trotz dieser praktischen Mißerfolge, die eben doch relativ eindeutig aus einer verfehlten Anlage der Experimente zu erklären sind, wird heute kaum noch bestritten, daß auch der Standort einer Agentur wesentlich zur Förderung bzw. Hemmung der kreativen Leistungsfähigkeit beitragen kann. Zwar spricht inzwischen viel dafür, daß der zeitweilig modisch übertriebene Zug "ins Grüne" doch nicht derart umfassend und dauerhaft kreativitätsförderlich wirkt,

1) Das wohl bekannteste Beispiel in dieser Hinsicht ist die Ausgliederung eines "Center for Advanced Practice" aus der McCann-Werbeagentur (Frankfurt), das zunächst in Bad Wiessee am Tegernsee und dann im Taunus angesiedelt wurde. Vgl. dazu auch: o. V., Riese gestutzt, in: Der Spiegel, Nr. 51/1967, S. 148.

2) Vgl. dazu auch ebenda.

wie sich das vor allem stark ideologisch belastete Befürworter vorgestellt haben¹⁾. Dennoch sollten auch die grundsätzlich besser in den sozio-kulturellen Zentren angesiedelten "kreativen Agenturen" ihren kreativen Spezialisten und ihren kreativen Teams stets eine Möglichkeit zu einem zeitweiligen "Rückzug" aus dem hektischen Alltagsbetrieb "in die Natur" ermöglichen. Das bedeutet z. B., daß die "kreative Agentur" neben ihrem festen, ständigen Standort, der am besten in einem sozio-kulturell attraktiven Zentrum liegt, über weitere, auch mobile, Standorte verfügt, wie z. B. ein Hotel in den Bergen und ein Segelboot am Meer. Der Verfasser weiß, daß heute schon eine ganze Reihe von Agenturen mit derart "variablen" Standorten arbeitet und daß die Ergebnisse eines gezielten und dosierten Standortwechsels auch recht zufriedenstellend beurteilt werden.

Bei der technischen Ausstattung der "kreativen Agentur" muß vor allem zwei Faktoren besondere Beachtung geschenkt werden: den Räumlichkeiten sowie den verschiedenen Arbeits- und Betriebsinstrumenten. Neben der schon in Punkt 423. skizzierten kreativitätsförderlichen Raumgestaltung ist besonders wichtig, daß das gesamte Raumsystem in der Agentur sowohl eine reibungslose Kommunikation und gemeinschaftliche Aktion als auch eine jederzeitige "Isolation" ermöglicht. Allgemein empfohlen wird deshalb als Grundkonzept das sogenannte "Raum-im-Raum"-System²⁾, das dann noch durch zusätzliche, spezielle "Aktionsräume", Cafeterias sowie Spiel- und Erholungsräume ergänzt wird³⁾.

Sehr schwierig fällt den Agenturen angesichts der heute üblichen Betriebsgrößen und angesichts der derzeit gegebenen Gewinnsituation die Ausstattung mit allen wünschenswerten technischen Arbeitsinstrumenten. Zwar gibt es in

1) Vgl. dazu besonders Berndt, H., Das Gesellschaftsbild bei Stadtplanern, Stuttgart 1969.

2) Vgl. dazu besonders: o. V., Wenn der Kreative "in Klausur" muß, in: Der Volkswirt, Nr. 26/1970, S. 54.

3) Vgl. dazu auch Punkt 423. sowie auch Osborn, A. F., a.a.O., S. 158 f.

einzelnen Agenturen erstaunlich aufwendige Film-Schneideräume und grafische Reproduktionseinrichtungen, was aber noch so gut wie völlig fehlt, ist der systematische Einsatz modernster Informationsspeicherungs- und Informationsverarbeitungseinrichtungen (die heute gelegentlich vorhandenen EDV-Anlagen werden z. B. fast ausschließlich für die Mediaplanung und für Verwaltungsarbeiten eingesetzt) sowie der Einsatz von Spezialapparaturen, die die Vielzahl rein reproduktiver, mechanischer Arbeiten insbesondere der "Art Direktoren" erleichtern (wodurch dann endlich eine systematische Selektion unter zahlreicheren Entwurfsvarianten ermöglicht würde).

Auch hier dürfte es sich in Zukunft wohl empfehlen, solche technischen Apparate in sogenannten "Service-Pools" gemeinsam zu nutzen.

4424. Die expliziten Anreize einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"

Im Gegensatz zu den heute noch üblichen Gegebenheiten in fast allen Organisationen (auch in der herkömmlichen Werbeagentur) sollten in "kreativen Agenturen" Aufstiegsmöglichkeiten in der Rang- und Statushierarchie nicht mehr Bestandteil des expliziten Anreizsystems der Organisation sein. Diese Außerkraftsetzung der hierarchischen Struktur als Anreizmittel wird natürlich einerseits schon dadurch wesentlich gefördert, daß es in der "kreativen Organisation" grundsätzlich nur noch zwei hierarchische Ebenen gibt und die Vielzahl weiterer hierarchischer Positionen völlig entfällt.

Darüber hinaus sollten aber auch die noch verbleibenden hierarchischen Positionen nur noch mit den minimal erforderlichen Autoritäts- und Statussymbolen ausgestattet werden, so daß die "äußerlichen" Anreize der hierarchischen Gliederung tatsächlich weitestgehend außer Kraft gesetzt werden.

Sehr wichtig dürften dagegen zumindest in der absehbaren Zukunft monetäre

Anreize bleiben. Auch weiterhin wird es deshalb wohl eine bestimmte Distanz zwischen den Durchschnittsgehältern von vergleichbaren Angestellten in Großunternehmen und denen kreativer Agenturmitarbeiter geben ¹⁾.

Außerdem wird sich die "kreative Agentur" nach Ansicht des Verfassers in Zukunft wesentlich stärker um eine problemgerechtere, kreativitätsförderlichere Strukturierung der monetären Anreize innerhalb der Agentur bemühen müssen. Während heute allgemein durch eine äußerst "geheimnisvolle" und durch alle möglichen Gerüchte von "Traumgehältern" belastete Gehaltspolitik vor allem Neid und Unsicherheit provoziert werden, ist es Aufgabe der "kreativen Agentur", trotz der derzeit noch nicht gelösten Meßbarkeit kreativer Leistungen, allmählich doch zu praktikablen Methoden einer gezielten monetären Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen zu kommen.

Denkbar wäre zu diesem Zweck z. B., daß zusätzlich zu den regelmäßig gezahlten Grundgehältern jedes Jahr ein bestimmter Prämienfonds geschaffen wird, der von einem bestimmten (kreativitätsverständigen) Gremium auf besonders erfolgreiche Gruppen und einzelne Kreative aufgeteilt wird. Auch wenn dies zunächst sicher zu erheblichen neuen Problemen führt, dürfte auf die Dauer eine auf ständig verbesserten Erfolgskriterien basierende Prämienzurechnung sehr attraktiv und wohl auch praktikabel sein. Eine möglichst sachgerechte und auch möglichst unparteiliche Prämienzuteilung ließe sich dabei z. B. dadurch erreichen, daß das Bemessungsgremium verpflichtet wird, die Prämienzuteilung jeweils zu begründen und indem dieses Gremium jährlich (und zwar gerade ein halbes Jahr nach der letzten und ein halbes Jahr vor der nächsten Prämienverteilung) neu gewählt wird.

1) Vgl. dazu auch eine Studie über "Gehälter in Deutschland 1971" des "Instituts für Karriere und Kommunikation" (Gruner und Jahr - Verlag), wonach Fachleute in den Werbeagenturen im statistischen Schnitt etwa 20 % mehr als Werbefachleute in der Industrie verdienen. Quelle: Context, Nr. 155/1971, S. 5.

Wie schon in Punkt 424. näher begründet, wird auch die "kreative Agentur" nicht umhin können, den einzelnen Kreativen eine bessere Alterssicherung zu bieten, als es die meisten Werbeagenturen heute tun. Dies ist einmal über die Zusicherung gut dotierter betrieblicher Altersversorgungsmaßnahmen möglich, wobei entsprechende Ansprüche dann jedoch in Zukunft bei einem Firmenwechsel übertragbar sein müssen.

Die andere Form der Alterssicherung besteht auch bei der "kreativen Agentur" in der "Beförderung" besonders kreativer Mitarbeiter zu Teilhabern des Unternehmens. Auf diese Weise wird zudem nicht allein ein Anspruch auf Gewinnbeteiligungseinkünfte auch nach der aktiven Mitarbeit geschaffen, sondern es ist schon während der aktiven Organisationsteilnahme ein äußerst attraktives Mitspracherecht bei der Führung und Gestaltung der "eigenen" Organisation gegeben.

Tatsächlich wird deshalb die Teilhaberschaft schon heute von immer mehr Agenturen als explizites Anreizmittel eingesetzt¹⁾.

Ein insbesondere von "kreativen Organisationen" sehr gezielt eingesetztes Anreizmittel ist schließlich auch das Image der betreffenden Organisation. Durch ein besonders kreatives Image lassen sich sowohl erheblich leichter bessere Spitzenkräfte für das Unternehmen finden und an dieses binden, als sich darüber hinaus die Mitarbeiter dann auch regelmäßig verpflichtet fühlen, dem gesetzten Anspruchsniveau zu genügen. Obwohl hier eine vergleichende Bewertung sehr schwierig ist, glaubt der Verfasser, daß das kreative Image einer Agentur von allen expliziten Anreizen häufig der am stärksten wirk-same Anreiz zur Erzeugung besonders kreativer Leistungen ist.

1) Vgl. dazu z. B. O'Gara, J. V., Agency Heads Differ About Value to Key Staffers of Shop Going Public, in: Advertising Age vom 10.3.1969, S. 3.

4425. Die Umweltoffenheit und die Marktorientierung einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"

Gar nicht so unproblematisch, wie man auf den ersten Blick meinen sollte, sind schließlich die Merkmale der Umweltoffenheit und der Marktorientierung bei "kreativen Agenturen". Einerseits ist die "Offenheit" einer "kreativen Agentur" meist größer als die ihrer einzelnen Auftraggeber, weil die kreativen Spezialisten in der Agentur regelmäßig für äußerst unterschiedliche Branchen und Lebensbereiche zugleich tätig sind, weil sie als typisch kreative Spezialisten auch generell umweltorientierter als normale Organisationsteilnehmer sind¹⁾, und weil die Zusammenfassung derart unterschiedlicher Spezialisten wie Texter, Grafiker, Marketingforscher etc. nur in einer grundsätzlich überdurchschnittlich "offenen" Organisation möglich ist.

Auch die Marktorientierung der Agenturen ist insofern meist stärker entwickelt als die ihrer Auftraggeber, als sie einmal noch mehr herausgestellt und täglich beachtet werden muß als dies im Rahmen der Gesamtaktivitäten z. B. eines Industrieunternehmens der Fall ist. Darüber hinaus fällt eine Marktorientierung aber auch um so leichter, je stärker sie im Auftrag einer anderen Organisation praktiziert werden soll, da in diesem Fall weder die üblichen selektiven Wahrnehmungs-Barrieren gegeben sind noch mit der gleichen Hartnäckigkeit versucht wird, wenn irgend möglich dem Markt erst einmal die eigenen Produkte "aufzuzwingen".

Auf der anderen Seite haben aber bislang gerade auch als besonders kreativ geltende Werbeagenturen ihre Umweltoffenheit und Marktorientierung zumindest in bestimmter Hinsicht effektiv nachhaltig behindert. Und zwar vor allem dadurch, daß sie sich aufgrund ihres einmal errungenen Image dann derart "elitär" gegeben haben, daß damit völlig "offene" Problemlösungen sehr erschwert wurden.

1) Vgl. dazu S. 265 f.

Äußeres Kennzeichen dieser reduzierten "Offenheit" ist u. a. der sogenannte "Agentur-Stil", das "kreative Markenzeichen" bestimmter Agenturen. Dieser Agenturstil prägt in der Regel auch nicht allein die "künstlerische" Gestaltung aller von einer solchen Agentur produzierten Werbebotschaften, sondern vielfach auch ihre generelle Fähigkeit zu ständiger Marktorientierung: so "wissen" in solchen Agenturen die Kreativen häufig selbst am besten, was z. B. den Kaufentscheid für ein Produkt X bei Arbeiterfrauen auslöst, und sie versuchen gar nicht erst, eventuell entgegenstehende Marktforschungsergebnisse zur Kenntnis zu nehmen.

Auch in der "kreativen Agentur" bleibt es deshalb eine wichtige Aufgabe des Management und der einzelnen Fachleute, sich kontinuierlich um den Abbau solcher elitären Abschließungstendenzen und der damit verbundenen Konformitätszwänge zu bemühen.

4426. Zum Problem der optimalen Größe einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur"

Über die optimale Größe einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" lassen sich bislang noch keine sehr präzisen Aussagen machen. Einerseits gibt es nach allgemeiner Ansicht eine bestimmte Mindestgröße für Agenturen, da sie sich sonst nicht genügend Spezialisten für die einzelnen Teilbereiche kreativer Marketing-Kommunikation leisten können¹⁾. Obwohl in der Literatur dazu keinerlei Zahlenangaben gemacht werden, dürfte diese "Mindestgröße" doch in etwa bei den in Punkt 441. genannten 50 Mitarbeitern liegen. Bleiben Agenturen unter dieser Personalzahl, besteht dann regelmäßig die Gefahr, daß entweder wichtige Daten und Überlegungen nicht im angemessenen Ausmaß in die kommunikative Aussage eingearbeitet werden, oder es werden fundamentale Daten und Grundkonzepte so weitgehend und kritiklos

1) Vgl. dazu auch Weger, E. R., a.a.O., S. 99.

von fremden Stellen übernommen (z. B. auch vom Auftraggeber), daß damit sowohl die Unabhängigkeit wie aber auch die "einheitliche Gestalt" des Agenturprodukts gefährdet wird.

Auch aus diesem Grund ist zu vermuten, daß die zeitweilig stark in Mode gekommenen, sogenannten "hot shops" die herkömmlichen Werbeagenturen nicht ersetzen, sondern bestenfalls ergänzen können¹⁾.

Andererseits schien es gerade in den vergangenen Jahren eine Zeit lang so, als ob Werbeagenturen ab einer bestimmten Unternehmensgröße "naturgesetzlich" derart bürokratisch werden müßten, daß dadurch die Produktion kreativer Werbebotschaften merklich behindert wird. Wie schon in Punkt 441. erläutert wurde, ist jedoch anzunehmen, daß die kreativitätshemmenden Faktoren herkömmlicher Werbeagenturen vor allem aus einem bis dato völlig unzulänglichen Bemühen um den Kernfaktor Kreativität zu erklären sind.

Von seiten der Werbeagenturen wird zu dieser Problematik inzwischen allgemein behauptet, daß es keinerlei zwangsläufig kreativitätshemmende Obergrenze für die Beschäftigtenzahl "kreativer Agenturen" gebe. Begründet wird dies damit, daß die kreativen Produzenten, und darunter versteht man in diesem Zusammenhang vor allem die kreativen Gruppen, in der modernen Agentur relativ autonom arbeiten, also relativ unabhängig von der Gesamtorganisation sind. Man bezeichnet die kreativen Gruppen deshalb auch häufig als "Agentur in der Agentur"²⁾ und sieht dabei die Gesamtorganisation als primär "äußeren", rechtlich-wirtschaftlichen Rahmen der im täglichen Geschehen weitgehend eigenständigen Teams an³⁾.

1) Vgl. dazu besonders Dietz, W. St., a.a.O., S. 68.

2) Vgl. dazu z. B. Weger, E. R., a.a.O., S. 163.

3) Vgl. dazu besonders Alfuss, K., a.a.O., S. 1042: "Bei genauerem Hinsehen entpuppt sich auch die Großagentur im wesentlichen als nichts anderes als eine Mehrzahl von Mittel- oder Kleinagenturen unter einem Firmendach". Vgl. auch: o. V., Team expandiert, a.a.O., S. 60.

Dem Verfasser erscheint es jedoch fraglich, ob derartige "Agglomerationen" relativ autonomer Teams tatsächlich beliebig groß sein können. Auf der einen Seite besteht die Gefahr, daß eine sehr große Zahl weitgehend unabhängiger Gruppen derart unterschiedliche Produkte erzeugt und eigene Ziele verfolgt, daß eine so "vielstimmige" und dann leicht dissonante Organisation ihren Marktpartnern nicht mehr genügend profiliert gegenübertritt und auch intern nicht mehr die im Hinblick auf das Gesamtziel nötige Koordination und Geschlossenheit aufweist. (Dieser Aussage stehen auch nicht die positiven Erfahrungen vieler Großunternehmen mit relativ unabhängigen "Divisions" entgegen, da kreative Gruppen weit weniger konsolidierte, "ungeordnetere" Teilsysteme von Organisationen darstellen als übliche "Divisions".)

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße (die heute allerdings mangels empirischer Analysen noch nicht näher präzisiert werden kann) dürfen deshalb auch grundsätzlich aus relativ autonomen Teams bestehende Agenturen faktisch doch wieder derart formalisierte Merkmalsausprägungen aufweisen (müssen), daß damit die Kreativität der Individuen und der Teams - ebenso wie die der erzeugten Werbebotschaften - wesentlich begrenzt wird.

Auf der anderen Seite darf man jedoch davon ausgehen, daß durch das Prinzip der kreativen Gruppen Agenturen selbst bei mehreren hundert Mitarbeitern in der Regel weit weniger kreativitätshemmend wirken als vergleichbar große "klassisch" strukturierte Unternehmen. Erst recht stellen solche Agenturen normalerweise eine wesentlich kreativitätsförderlichere Umwelt als werbungstreibende Großunternehmen dar.

5. ZUSAMMENFASSUNG UND ANMERKUNGEN ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN GENERALISIERBARKEIT DER ERGEBNISSE

Am Beispiel der Werbung wurde gezeigt, daß neben einer weiteren Durchsetzung logisch-exakten, rationalen Denkens in Unternehmen auch eine gezielte Förderung des vorwiegend "intuitiven", wenig systematischen ("wilden") kreativen Denkens nötig ist. Dieses kreative Denken ist dabei nicht dem in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig diskutierten "schöpferischen Denken" (bzw. "schöpferischen Verhalten") des Unternehmers gleichzusetzen.

Das Wesen von Kreativität läßt sich heute noch nicht exakt definieren. Kreatives Denken steht dem logisch-exakten, rationalen Denken auch nicht etwa dichotomisch gegenüber, sondern es "ergänzt", es "erweitert" dieses um einige zusätzliche Komponenten. Diese manifestieren sich z. B. in einer besonderen Neuartigkeit, besonderen Originalität, "Brauchbarkeit" (nicht aber unbedingt auch Richtigkeit) und in einer besonderen "Eleganz" der erzeugten Problemlösung. Kreativität als Eigenschaft bzw. Fähigkeit von Individuen ist nach heutiger Auffassung kein "Entweder-Oder-Merkmal", d. h. letztlich sind sogar (fast) alle Menschen zumindest potentiell kreativ. Die wesentliche Unterscheidung liegt deshalb im Grad der Potentialität und im Grad der Realisation der individuellen Kreativität.

Eine operationale Bestimmung des Kreativitätsgrades von Produkten, Prozessen und Individuen ist heute nur in allerersten Ansätzen möglich.

Auch wenn das Wesen des komplexen und auch disparaten Phänomens Kreativität bislang noch nicht im gewünschten Maße geklärt werden konnte, hat doch insbesondere die betont pragmatisch orientierte Kreativitätsforschung der letzten zwei Jahrzehnte sehr brauchbare, praxisrelevante Ergebnisse über die Beeinflussung und Steuerung von Kreativität vorgelegt. Während man noch bis vor wenigen Jahren allgemein geglaubt hat (viele glauben es auch heu-

te noch), daß Kreativität etwas völlig "Unerklärbares", "von Gott Gegebenes" und damit ein menschlicher Steuerung völlig unzugängliches Phänomen sei, hat man inzwischen eindeutig nachweisen können, daß Kreativität sowohl durch verschiedenartigste Faktoren negativ beeinflusst, wie aber auch durch gezielte Maßnahmen positiv gesteuert werden kann. Die "Ansatzpunkte" der Beeinflussung und Steuerung von Kreativität sind dabei vor allem in den Merkmalen kreativer Prozesse und in bestimmten Merkmalen kreativer Individuen zu sehen.

Während man sich aber bislang in Theorie und Praxis fast ausschließlich um die Steuerung von Kreativität mittels bestimmter Kreativitäts-"Übungen" und -"Techniken" (wie z. B. dem "Brainstorming") bemüht hat, konzentriert sich das Augenmerk dieser Arbeit vor allem auf eine Analyse unterschiedlichster Umweltfaktoren, die zum einen Kreativität meist ungezielt beeinflussen (und das heißt meist: hemmen), deren gezielte Modifizierung dann aber die Möglichkeit einer bewußten Kreativitätssteuerung (und das heißt insbesondere: Kreativitätssteigerung) bietet.

Auf der Grundlage der allgemeinen Ausführungen wurde dann näher analysiert, was werbliche Kreativität ist. Werbliche Kreativität ist eine sehr spezifische Kreativitätsart, die sich z. B. von wissenschaftlicher Kreativität durch tendenziell "freiere", "beliebigere" Lösungen unterscheidet, von rein künstlerischer Kreativität aber wiederum durch eine stärkere "Verpflichtung" auf konkret vorgegebene Probleme und durch einen geringeren Gehalt rein subjektiver Aussageinhalte der Lösung. Werbliche Kreativität muß sich zudem strikt an dem Erwartungs- und Verständnisniveau der umworbenen Zielgruppe orientieren. Man spricht deshalb häufig auch von "kontrollierter", "problemgerechter" Kreativität. Diese "kontrollierte" werbliche Kreativität ist dann jedoch ein "Schlüsselfaktor" für die angestrebte Werbewirkung.

Voraussetzung für die Untersuchung der Beeinflussung und Steuerung werblicher Kreativität durch die spezifische Umwelt "Unternehmung" ist zunächst

die Analyse der Gesamtheit generell kreativitätsrelevanter Merkmale von Unternehmen. Die kreativitätsrelevanten Faktoren von Unternehmen liegen dabei nicht allein in verschiedenen Merkmalen der "Organisation" als einem Teilphänomen der Unternehmung begründet, sondern letztlich wirken sich (fast) alle Merkmale des Gesamtsystems "Unternehmung" (= "Organisation" im neueren Sinne) auf die Kreativität der im Unternehmen ablaufenden Schöpfungsprozesse und die kreativen Leistungen aller Mitarbeiter aus.

Im Regelfall wirken sich dabei die meisten kreativitätsrelevanten Unternehmensmerkmale mit zunehmender Unternehmensgröße zunehmend kreativitätshemmender aus.

Dementsprechend wird auch werbliche Kreativität von werbungstreibenden Großunternehmen regelmäßig in vielfacher Hinsicht erheblich gehemmt. Zwar steht diesen Unternehmen heute auch eine ganze Reihe von Möglichkeiten zu einer gezielten Kreativitätssteuerung offen, doch bleibt der Gesamteffekt dieser grundsätzlich nur partiell realisierbaren Maßnahmen im Hinblick auf die Erzeugung optimal kreativer werblicher Produkte unzulänglich. Sowohl die Gesamtzielsetzung dieser Unternehmen, in der der Erzeugung werblich-kreativer Leistungen immer nur eine relativ untergeordnete Mittelfunktion zukommt, wie auch zahlreiche "unvermeidbare" Merkmalsausprägungen von Großunternehmen begrenzen fast "zwangsläufig" die freie Entfaltung spezifisch werblicher Kreativität.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich, die Erzeugung werblich-kreativer Produkte aus werbungstreibenden Großunternehmen auszugliedern und auf unabhängige Spezialunternehmen zu übertragen. Diese Spezialunternehmen sollten ihre Kernfunktion dann aber auch in der Produktion gerade solcher Leistungen sehen, die das werbungstreibende Großunternehmen eben nicht optimal herstellen kann, also in der Produktion spezifisch werblich-kreativer Leistungen.

Wichtigster Grund für die Ausgliederung der werblich-kreativen Leistungserstellung ist nach dieser Auffassung also nicht mehr so sehr die Tatsache, daß in Spezialunternehmen die besten "handwerklich" versierten Werbefachleute versammelt sind (dies wurde bislang meist als Hauptaspekt angesehen)¹⁾, sondern entscheidend ist die Erkenntnis, daß die regelmäßige Erzeugung werblich-kreativer Leistungen besser in relativ "kleinen" und auf die Produktion kreativer Leistungen spezialisierten Organisationen lokalisiert wird.

Da auch die herkömmlichen Werbeagenturen aufgrund ihrer bisherigen Entwicklung - und damit verbunden: aufgrund einer ungenügenden Konzentration auf ihre Kernfunktion - zur Produktion spezifisch kreativer Leistungen nicht optimal geeignet sind, wird schließlich ein Modell einer "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" entwickelt, deren Hauptaufgabe die Erzeugung optimal kreativer werblicher Produkte ist. Auch hier ist allerdings ein praktisch unumgänglicher Kompromiß nötig, weil einerseits bestimmte säkulare Trends zunehmend größere Agenturen erfordern, andererseits damit aber trotz aller kreativitätsförderlichen Maßnahmen doch wieder unvermeidbar kreativitätshemmende Ausprägungen einzelner Unternehmensmerkmale verbunden sind.

Dennoch dürfte eine explizite Konzentration der "kreativen Marketing-Kommunikations-Agentur" auf die Erzeugung spezifisch kreativer Produkte und ein explizites Bemühen um eine möglichst kreativitätsgerechte Organisation eine deutliche Steigerung der kreativen Leistungsfähigkeit von Agenturen zur Folge haben.

Inwieweit sind nun die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse über den werblichen Bereich hinaus von allgemein betriebswirtschaftlicher Relevanz? Ganz sicher müssen Theorie und Praxis in den nächsten Jahren parallel zur weiteren Durchsetzung logisch-exakten, systematischen Denkens auch der

1) Vgl. dazu besonders z. B. Spintler, R., Die Problematik der Ausgliederung der betrieblichen Werbefunktion, Diss. München 1962.

Förderung typisch kreativen Denkens in allen Unternehmensbereichen erheblich mehr Aufmerksamkeit widmen als das bisher geschah. Auch wenn es vielleicht keinen weiteren Bereich gibt, der derart regelmäßig spezifisch kreative Lösungen produzieren muß, so bleiben Unternehmen doch bei der Bewältigung der Zukunftsaufgaben sowohl auf eine breite Förderung mittlerer Kreativität, wie aber auch auf eine weitere Steigerung hoher Kreativität angewiesen. Insofern kommt den Ausführungen des "Grundlagenteils" durchaus erhebliche Bedeutung für die allgemeine betriebswirtschaftliche Theorie und für die Unternehmenspraxis zu.

Von besonderem Interesse ist natürlich, ob die zentrale These dieser Arbeit, wonach die Produktion werblich-kreativer Leistungen aus werbungstreibenden Großunternehmen ausgegliedert und auf unabhängige Spezialunternehmen übertragen werden sollte, in ähnlicher Weise auch für andere kreativitätsbedürftige betriebswirtschaftliche Aufgaben gilt. Dazu ist einerseits zu sagen, daß der Konflikt zwischen kreativen Individuen auf der einen Seite und den Merkmalen von Großunternehmen auf der anderen Seite in den meisten anderen Funktionsbereichen von Unternehmen weniger markant ist als in der Werbung. Werbliche Kreativität ist hier tatsächlich ein spezieller Fall, und zwar sowohl aufgrund der künstlerischen Komponente wie der strikten "Marktorientierung" der zu erzeugenden Produkte. Insbesondere die künstlerische Komponente prägt dabei auch die kreativen Individuen in der Werbung in einer besonders "organisationsfeindlichen", besonders individualistischen und betont nonkonformistischen Weise. Insofern ist die "Zwangsläufigkeit" ebenso wie das Ausmaß des Konfliktes zwischen kreativem Individuum und der Organisation schon im Gesamtmarketingbereich regelmäßig weit geringer. Erst recht dann in den anderen Unternehmensbereichen. (Wieweit dies allerdings auch für den Bereich "Forschung und Entwicklung zutrifft, ist schwer zu sagen. Marr sieht zwar diesen Konflikt, untersucht aber überhaupt nicht, inwieweit dieser durch eine Ausgliederung gelöst werden könnte¹⁾. Whyte hält

1) Vgl. Marr, R., a. a. O.

dagegen eine Ausgliederung von "Forschung und Entwicklung" aus Großunternehmen für den einzig möglichen Weg, ist aber in seiner Argumentation sehr einseitig¹⁾).

Andererseits dürfte jedoch auch für andere betriebliche Aufgaben gelten, daß überdurchschnittlich kreative Fachleute in Großunternehmen oft nicht die Umwelt finden, in der sie ihr Leistungspotential optimal entfalten können. Aus diesem Grund dürfte es sich dann auch in den anderen Funktionsbereichen im Einzelfall immer wieder empfehlen, spezifisch kreativitätsbedürftige Aufgaben (und zwar sowohl einzelne, partielle Aufgaben wie z. B. auch die Konzeption von Grundstrategien) unabhängigen, externen Organisationen zu übertragen, die sich dann vor allem um eine bewußt kreative Lösung dieser Probleme bemühen sollten.

In der Regel wird eine solche Delegation betrieblicher Aufgaben an "kreative Organisationen" jedoch weder ständig noch im gleichen Umfang wie im werblichen Bereich erfolgen, sondern nur von Fall zu Fall dann, wenn für eine bestimmte Aufgabe ein besonderes Maß an (unabhängiger) Kreativität benötigt wird. Selbst in solchen Fällen wird man diese Aufgabendelegation normalerweise jedoch nur zusätzlich und in Ergänzung eigener, interner Bemühungen um eine Problemlösung vornehmen, während die Produktion werblich-kreativer Leistungen völlig aus dem werbungstreibenden Großunternehmen ausgegliedert werden sollte.

Insofern ist die Kreativitätsproblematik in der Werbung doch wieder nur begrenzt auf andere betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche übertragbar.

1) Vgl. Whyte, W. H. jr., a.a.O.

Literaturverzeichnis

1. Bücher, Lexika, Dissertationen und Habilitationsschriften

- Anthony, R. N., Management Controls in Industrial Research Organizations, 3. Aufl., Boston 1953
- Argyris, Ch., Personality and Organization - The Conflict between System and the Individual, New York - Evanston - London - Tokyo 1965
- Argyris, Ch., Integrating the Individual and the Organization, 3. Aufl., New York - London - Sydney 1966
- Arnold, D., Die aufbauorganisatorische Gestaltung betrieblicher Werbeaufgaben, Diss. Köln 1968
- Barnard, Ch. I., Die Führung großer Organisationen (The Functions of the Executive), Essen 1970
- Barton, R., Advertising Agency Operations and Management, New York - Toronto - London 1955
- Bass, B. M., Organizational Psychology, 4. Aufl., Boston 1969
- Baur, W., Neue Wege der betrieblichen Planung, Berlin - Heidelberg - New York 1967
- Bausch, H. H., Der Einfluß der Experimentellen Reklamepsychologie auf die betriebswirtschaftliche Werbelehre - Herkunft und Grenzen herkömmlicher psychologischer Grundannahmen, Diss. Mannheim 1965
- Behrens, K. Chr., Absatzwerbung, Wiesbaden 1963
- Behrens, K. Chr., Marktforschung, Wiesbaden 1966
- Berndt, H., Das Gesellschaftsbild bei Stadtplanern, Stuttgart 1969
- Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Verhaltenspsychologie im Betrieb - Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf - Wien 1968

- Blau, P. M., The Dynamics of Bureaucracy, Chicago 1955
- Blusch, W. und Ortmann, E., Büroplanung als integrierte Raumplanung, Köln 1965
- Bohrer, P., Die Vollzieher der betrieblichen Werbung, Diss. Köln 1962
- Bono, E. de, Das spielerische Denken, Bern und München 1968
- Bossle, R., Marketing macht Märkte, Wiesbaden 1968
- Brown, J. A. C., The Social Psychology of Industry, Harmondsworth 1954
- Burns, T. und Stalker, G. M., The Management of Innovation, London 1961
- Buzzel, R. D., Mathematical Models and Marketing Management, Boston 1964
- Carell, E., Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 13. Aufl., Heidelberg 1968
- Carter, C. F. und Williams, B. R., Science in Industry, New York 1959
- Cattel, R. B., Personality, New York - Toronto - London 1950
- Cowan, D. S., Jones, R. W., Advertising in the 21st Century, A model of advertising agency development during the next fifty years, London 1968
- Crisp, R. D., Absatzforschung, Essen 1959
- Crosby, A., Creativity and Performance in Industrial Organization, London - New York - Sydney - Toronto - Wellington 1968
- Dahrendorf, R., Homo Sociologicus - Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Köln und Opladen 1960
- Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959
- Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967
- Dienstbach, H., Die Anpassung der Unternehmungsorganisation - Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des "Planned Organizational Change", Diss. München 1968
- Dorsch, F., Psychologisches Wörterbuch, 8. neubearb. und erw. Aufl., Hamburg - Bern 1970
- Duden, Der große, Band 5 (Fremdwörterbuch), Mannheim 1960

Etzioni, A., Soziologie der Organisationen, München 1967

Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations - On Power, Involvement, and Their Correlates, 6. Aufl., New York 1968 (Zitierweise: Complex Organizations)

Faßbender, S., Die Führungskraft im Unternehmen, Essen 1957

Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. erw. Aufl., Heidelberg 1964

Flechner, H. J., Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1968

Forgus, R. H., Perception. The basic process in cognitive development, New York - Toronto - London 1966

Freud, S., Vorlesung zur Einführung in die Psychoanalyse (1925/26), in: Gesammelte Werke XI, London 1946

Galbraith, J. K., Die moderne Industriegesellschaft, München - Zürich 1968

Gallup, G., Die Mobilisierung der Intelligenz - Von der Kunst, die menschlichen Kapazitäten besser zu nutzen, Düsseldorf - Wien 1965

Galton, F., Hereditary Genius, New York 1870

Gordon, J. J., Synectics - The Development of Creative Capacity, New York 1961

Gregory, C. E., The Management of Intelligence - Scientific Problem Solving and Creativity, New York - St. Louis - San Francisco - Toronto - London - Sydney 1967

Gross, H., Neues Wirtschaftsdenken - Erfolg durch Marketing, Düsseldorf - Wien 1967

Gross, H., Das Geistkapital - Die vierte Dimension der wirtschaftlichen Dynamik, Düsseldorf - Wien 1970

Gross, I., An Analytical Approach to the Creative Aspects of Advertising Operations, Unpublished Ph. D. dissertation, Case Institute of Technology, November 1970

Guilford, J. P., Persönlichkeit, Weinheim 1964

Guilford, J. P., The Nature of Human Intelligence, New York - St. Louis - San Francisco - Toronto - London - Sydney 1967

- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, 14. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1968 (Zitierweise: Die Produktion)
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 8. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1966
- Haefele, J. W., Creativity and Innovation, New York 1962
- Hare, A. P., Handbook of Small Group Research, Glencoe/Ill. 1962
- Hartmann, H., Wienold, H., Universität und Unternehmer, Gütersloh 1967
- Hehlmann, W., Wörterbuch der Psychologie, 3. erg. Aufl., Stuttgart 1965
- Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966 (Zitierweise: Zielsystem)
- Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. verb. Aufl., Wiesbaden 1970 (Zitierweise: Einführung)
- Heuss, E., Allgemeine Markttheorie, Tübingen - Zürich 1965
- Hilse, H., Die Messung des Werbeerfolges, Tübingen 1970
- Hofmann, M., Das unternehmerische Element in der Betriebswirtschaft, Berlin 1968
- Hofstätter, P. R., Psychologie - Band 6 der Reihe "Das Fischer Lexikon", Frankfurt/M. 1957
- Jacobi, H., Werbepsychologie - Ganzheits- und gestaltpsychologische Grundlagen der Werbung, Wiesbaden 1963
- Jantsch, E., Technological Forecasting in Perspective, OECD-Publications, Paris 1967
- Jaspert, F., Methoden zur Erforschung der Werbewirksamkeit, Stuttgart 1963
- Johannsen, U., Die Werbeerfolgskontrolle, GFM-Schriftenreihe, Hamburg 1969
- Jones, M. H., Executive Decision Making, Rev. Ed., Homewood/Ill. 1962
- Jünger, E., Annäherungen, Stuttgart 1970
- Katz, D. und Kahn, L., The Social Psychology of Organizations, 3. Aufl., New York - London - Sydney 1967

- Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmensorganisation - Elemente einer deskriptiven Theorie der Individualentscheidung, Habilitationsschrift, München 1968
- Kirsch, W., Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 1, Wiesbaden 1970
- Kirst, W., Diekmeyer, U., Kreativitätstraining - Die Technik kreativen Verhaltens und produktiver Denkstrategien, Stuttgart 1971
- Kluth, H., Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968
- Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
- Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1966 (Zitierweise: Die Unternehmung)
- Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, 2. überarb. und erw. Aufl., Berlin 1968
- Kotler, Ph., Marketing Management, Englewood Cliffs 1967
- Krech, D. und Crutchfield, R. S., Elements of Psychology, New York 1960
- Krech, D., Crutchfield, R. S. und Ballachey, E. L., Individual in Society, New York - San Francisco - Toronto - London - Tokyo 1962
- Kris, E., Psychoanalytic Explorations in Art, New York 1952
- Kubie, L. S., Neurotische Deformationen des schöpferischen Prozesses, Reinbek bei Hamburg 1966
- Kühn, R., Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information, Bern und Stuttgart 1969
- Künzel, R., Der Werbefachmann, Eine empirische Studie zur Entstehung neuer Berufspositionen, Stuttgart 1970
- Landau, E., Psychologie der Kreativität, München - Basel 1969
- Lehman, H. C., Age and Achievement, Princeton 1953
- Levitt, Th., Innovation in Marketing, New York - Toronto - London 1962
- Likert, R., New Patterns of Management, New York - Toronto - London 1961

- Löbsack, Th., Die unheimlichen Möglichkeiten oder die manipulierte Seele, Düsseldorf - Wien 1967
- Lucas, D. B. und Britt, St. H., Messung der Werbewirkung, Essen 1966
- Lyon, D. G., David mit der Werbeschleuder, Düsseldorf - Wien 1968
- Maier, N. R. F. und Hayes, J. J., Creative Management, New York - London 1962
- March, J. G. und Simon, H. A., Organizations, 9. Aufl., New York - London - Sydney 1967
- Marr, R., Industrielle Forschung und Entwicklung - entscheidungs- und systemtheoretische Aspekte, Diss. München 1970
- Mayer, A., Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1951
- Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963
- McClelland, D. C., Motivation und Kultur (The Roots of Consciousness), Bern und Stuttgart 1967
- McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York - Toronto - London 1960
- McNulty, J. E., Some Economic Aspects of Business Organization, Philadelphia 1964
- Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift, München 1968
- Metzger, W., Schöpferische Freiheit, 2. umgearb. Aufl., Frankfurt/M. 1962
- Montgomery, D. B. und Urban, G. L., Management Science in Marketing, Englewood Cliffs 1969
- Myers, J. B., The Myers-Briggs type indicator, Princeton - New York 1962
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 4. neubearb. und erw. Aufl. der Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1971
- Niewerth, H. und Schröder, J. (Hrsg.), Lexikon der Planung und Organisation, Quickborn 1968
- O'Dell, W. F., The Marketing Decision, New York 1968

- Ogilvy, D., Geständnisse eines Werbemanns, Düsseldorf - Wien 1964
- Osborn, A. F., Applied Imagination - Principles and Procedures of Creative Thinking, 11. Aufl., New York 1957
- Pampe, K. D., Die Werbeagentur als Betriebswirtschaft, Diss. Köln 1969
- Portugall, V., Die Rolle der Absatzwerbung bei der Festigung und Veränderung von Konsumgewohnheiten, Diss. München 1971
- Rabbow, A., dtv-Lexikon politischer Symbole, München 1970
- Rosenstiel, L. von, Psychologie der Werbung, Rosenheim 1969
- Rugg, H., Imagination: An inquiry into the sources and conditions that stimulate creativity, New York 1963
- Samson, R. W., The Mind Builder - A Self-Teaching Guide To Creative Thinking And Analysis, New York 1965
- Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967
- Schnötzing, P., Über den Werbeerfolg, seine Abhängigkeit vom Werbeziel und die Problematik seiner Ermittlung, Berlin 1970
- Schörcher, F. H., Die Determinanten der Unternehmung und ihre Ausprägung bei der Werbeagentur, Diss. München 1970
- Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin 1952
- Servan-Schreiber, J. J., Die amerikanische Herausforderung, 3. Aufl., Hamburg 1968
- Seyffert, R., Werbelehre - Theorie und Praxis der Werbung, Erster und zweiter Band, Stuttgart 1966
- Simon, H. A., Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1964
- Spintler, R., Die Problematik der Ausgliederung der betrieblichen Werbefunktion, Diss. München 1962
- Staehele, W. H., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden 1969
- Stein, M. I. und Heinze, Sh. J., Creativity and the Individual (Summaries of Selected Literature in Psychology and Psychiatry), Glencoe/III. 1960

- Steinbuch, K., Programm 2000, Stuttgart 1970
- Steiner, G. A., Top Management Planning, London 1969
- Stoddard, G. D., The Meaning of Intelligence, New York 1943
- Stratmann, H. G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Diss. München 1968
- Strauf, H. (Deutsche Bearbeitung), Probleme der Werbung in der modernen Unternehmensführung, Die ANA-Studie über die Zusammenarbeit zwischen Werbungtreibenden und Werbeagenturen in den USA (durchgeführt von Booz, Allen and Hamilton Inc.), Strauf's Werbepraktikum, Essen 1966
- Strebel, H., Die Bedeutung von Forschung und Entwicklung für das Wachstum industrieller Unternehmungen, Berlin 1968
- Sury, K. von, Wörterbuch der Psychologie und ihrer Grenzgebiete, 3. vollst. neu bearb. und stark erw. Aufl., Basel - Stuttgart 1967
- Teigeler, P., Verständlichkeit und Wirksamkeit von Sprache und Text, Stuttgart 1968
- Tiffin, J. und McCormick, E. J., Industrial Psychology, 5. Aufl., Englewood Cliffs 1965
- Ulmann, G., Kreativität - Neue amerikanische Ansätze zur Erweiterung des Intelligenzkonzeptes, Weinheim und Berlin 1968
- Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern und Stuttgart 1968
- Wallmeier, W., Die Werbeagentur als Dienstleistungsbetrieb, Diss. Mannheim 1968
- Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriss einer verstehenden Soziologie, Studienausgabe, hrsg. von J. Winckelmann, Erster Halbband, Köln - Berlin 1964
- Weber, M., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 3. erw. und verb. Aufl., hrsg. von J. Winckelmann, Tübingen 1968
- Weger, E., Die Werbeagentur in Deutschland - Entwicklung, Wesen, Funktionen, Organisation, Nürnberg 1966
- Wertheimer, M., Productive Thinking, New York 1945 (Deutsche Ausgabe: Produktives Denken, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1964)

Whiting, Ch. S., Creative Thinking, New York 1958

Whyte, W. H. jr., Herr und Opfer der Organisation (The Organization Man), Düsseldorf 1958

Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967

Young, Th., Motivation and Emotion, New York - London 1961

Zacher, R. V., Advertising Techniques and Management, Rev. Ed., Homewood/Ill. 1967

Zwicky, F., Entdecken, Erfinden, Forschen im Morphologischen Weltbild, München - Zürich 1966

2. Aufsätze in Zeitungen und Zeitschriften

Aicher, O., Münchens falscher Sternenglaube - Eine Liaison von Folklore und Urbanität, in: Die Zeit vom 8. 3. 1968, Beilage "Modernes Leben", S. I - III

Alexander, T., Synectics: Inventing by the Madness Method, in: Fortune, Aug. 1965, S. 165 - 168 und 190 - 194

Ammer, D. S., The Side Effects of Planning, in: Harvard Business Review, Nr. 3/1970, S. 32 - 44 und 164 - 168

Anshen, M., The Management of Ideas, in: Harvard Business Review, Nr. 4/1969, S. 99 - 107

Argyris, Ch., We Must Make Work Worthwhile, in: Life (Chicago), Nr. 18/1967, S. 56 - 68

Balke, S., Die Planung der technischen Zukunft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. 12. 1967, S. 13

be., Werbeagentur Troost in einer Verjüngungskur, in: Süddeutsche Zeitung vom 19./20. 4. 1969, S. 27

be., Ausländisches Kapital dringt in der Werbewirtschaft vor, in: Süddeutsche Zeitung vom 2. 8. 1971, S. 15

Becker, S. W. und Whisler, Th. L., The innovative organization: A selective view of current theory and research, in: The Journal of Business, Chicago, Nr. 4/1967, S. 462 - 469

- Bernhardt, K., Betriebliches Vorschlagswesen - Der Anreiz fehlt, in: Der Volkswirt, Nr. 3/1969, S. 43 - 44
- Bonsiepe, G., Arabesken der Rationalität - Anmerkungen zur Methodologie des Design, in: ulm - Zeitschrift der Hochschule für Gestaltung, Ulm, Aug. 1967, S. 20 ff.
- Buscher, H., Creative im Netz oder Kunst in der Zeit, in: absatzwirtschaft, Nr. 8/1969, S. 48 - 52
- chw., FCB: Spezialagentur in Vorbereitung, in: werben und verkaufen, Nr.12/1971, S. 2
- Cooper, A. C., R & D Is More Efficient in Small Companies, in: Harvard Business Review, Nr. 3/1964, S. 75 ff.
- Degenhard, J., Nun singen sie wieder: Trauerchor oder Schlachtgesang?, in: werben und verkaufen, Nr. 46/1971, S. 4
- D. F., ESOMAR-Workshop: Viel Generelles - wenig Spezielles, in: werben und verkaufen, Nr. 48/1970, S. 40
- Dietz, W. St., Which Way Do You Go, Adman, in Today's Confusing Ad Scene?, in: Advertising Age vom 26. 5. 1969, S. 66 - 68
- Dreitzel, H. P. und Wilhelm, J., Das Problem der "Kreativität" in der Wissenschaft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1/1966, S. 62 - 83
- Fairbairn, W. R. D., Prolegomena to a Psychology of Art, in: British Journal of Psychology 28, Nr. 38/1937, S. 288 - 303
- Ferrari, S., Management for Creativity, in: European Business, Paris (Fontainebleau), Oct.1968, S. 45 - 47
- Galbraith, J. K., Das Ungeheuer Technostruktur, in: Manager Magazin, Nr. 1/1971, S. 130 - 137
- Geschka, H. und Wiggert, H., Produktideen nach Maß, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Heft 2/1968, S. 51 - 55
- Geschka, H. und Wiggert, H., Neue Ideen: Man kann auch mit Methode vorgehen, in: Marketing Journal, Hamburg, Heft 2/1969, S. 102 - 105 (Zitierweise: Neue Ideen)
- Gilow, P. E., "Wir brauchen nicht Spezialisten für Produkte, sondern für Werbung", Interview mit P. E. Gilow, in: Wirtschaftswoche, Nr. 46/1970, S. 54 - 57.

- Gilow, P. E., In der Zukunft Satelliten-Agenturen?, in: werben und verkaufen, Nr. 10/1971, w & v - Journal, S. 3 - 4
- Girstenbrey, W., Das sogenannte Schöpferische, Bericht über einen Vortrag von P. Matussek, in: Süddeutsche Zeitung vom 11. 6. 1969, S. 11
- Gr., Sortimentsbereinigung in "Harpers Bazar" - Bei Interpublic erhalten die Kaufleute mehr Vollmachten / Der Welt größter Kommunikationskonzern konsolidiert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1. 9. 1967, S. 17
- Grätz, F., Verdienen will gelernt sein, in: Die Zeit, Nr. 20/1971, S. 37
- Grant, D., Agencies: Diversification Heats Up for Wells, JWT, DDB, in: Advertising Age vom 19. 1. 1970, S. 63 und 67
- Green, E. I., Creative Thinking in Scientific Work, in: Electrical Engineering, New York, Nr. 6/1954, S. 489 - 494
- Grimm, R., Der Bilder Flut, Rezension von Werken von und über Georg Trakl, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. 8. 1970, Literaturblatt, o. S.
- Gross, H., Die Synthese von Effizienz und Kreativität, in: Handelsblatt vom 10. 12. 1970, S. 10
- Guilford, J. P., Creativity, in: American Psychologist, Nr. 5/1950, S. 444-454
- Gümbel, R., Kalkül und Entscheidung, in: Der Volkswirt, Nr. 2/1968, S. 31-35
- Hart, H. H., The integrative function in creativity, in: Psychiatric Quarterly, Nr. 24/1950, S. 1 - 16
- Haseloff, O. W., Psychologische Beiträge zu einer Theorie der Werbung, in: forschen - planen - entscheiden, Nr. 2/1967, S. 46 - 49
- Haseloff, O. W., Wie konventionell darf Werbung sein?, in: absatzwirtschaft, Nr. 18/1968, S. 89 - 92
- Haseloff, O. W., Werbung in der Industriegesellschaft von morgen, in: ZV und ZV, Nr. 6/1970, S. 171 - 174
- Hertz, D. B., The Management of Innovation, in: Management Review, April 1965, S. 49 - 52
- Hirte, K., Das Risiko gehört dazu, in: Der Volkswirt, Nr. 7/1969, S. 27-28

- Hort, P., Krieg und Frieden im Konzern - Warum viele Angestellte in großen Firmen unzufrieden sind, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. 3. 1969, S. 17
- Kapitzki, H. W., Das gesuchte Image, in: form - Zeitschrift für Gestaltung, Nr. 39/1967, S. 12 - 14
- Karasek, H., Peter Handkes sprachverschmutzter Bodensee, in: Die Zeit, Nr. 5/1971, S. 14
- Kemmler, L., Neue Untersuchungen zum schöpferischen Denken (creativity), in: Psychologische Rundschau, Göttingen, Heft 2/1969, S. 103 - 114
- Kindermann, P., Quellen für neue Produkte (II), in: Der Marktforscher, Nr. 7/1969, S. 162 - 171
- Kingman, M., Admen Take Whacks at 'Creative Boutiques', in: Advertising Age vom 28. 4. 1969, S. 3 und 40
- Kipphoff, P., Bilder mit und ohne LSD, in: Die Zeit vom 25. 4. 1969, S. 19
- Knight, K. E., A descriptive model of the intra-firm innovation process, in: The Journal of Business, Chicago, Nr. 4/1967, S. 478 - 496
- Knight, K. E., Wind, Y., Innovation in Marketing: An Organizational Behavior Perspective, in: California Management Review, Berkeley, Herbst 1968, S. 67 - 78
- Kraus, H. F., Sind Techniker und Kaufleute nur kühle Rechner? - Investitionsgüterwerbung und Kreativität, in: Beilage "Werbung in den 70er Jahren" zum Handelsblatt vom 29. 6. 1970, S. 26 - 27
- Kroeber-Keneth, L., Der Arbeitsmarkt in Bewegung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6. 6. 1970, S. 17
- Kroeber-Riel, W., Wie Werbung Konsumenten macht, in: Wirtschaftswoche, Nr. 5/1971, S. 33 - 35
- Lehner, C., Einsatz der Netzplantechnik in einer Werbeagentur, in: Wirtschaftsdienst, Nr. 1/1968, S. 47 - 51
- Levitt, Th., Creativity Is Not Enough, in: Harvard Business Review, Nr. 3/1963, S. 72 - 83
- Levitt, Th., Innovative Imitation, in: Harvard Business Review, Nr. 5/1966, S. 63 - 70
- Luchins, A. S., Mechanization in problem-solving behavior, in: Psych. Monogr., 1942 (54), Nr. 6

- Maslow, A. H., Emotional blocks to creativity, in: Humanist, XVIII (1958), S. 325 - 332
- Matussek, P., Psychodynamische Aspekte der Kreativitätsforschung, in: Der Nervenarzt, Nr. 4/1967, S. 143 - 151 (Zitierweise: Psychodynamische Aspekte)
- McLean, F. C., The Happy Accident, in: Scientific Monthly, Vol. 53/1941, S. 61 - 70
- Messing, H. W., Standort und Standpunkt, in: absatzwirtschaft, Nr. 11/1969, S. 37 - 40
- Morse, J. J. und Lorsch, J. W., Beyond Theory Y, in: Harvard Business Review, Nr. 3/1970, S. 61 - 68
- Nuttal, G., And now agencies look forward to 1969, in: The Sunday Times vom 5. 1. 1969, S. 55
- O' Gara, J. V., Agency Heads Differ About Value to Key Staffers of Shop Going Public, in: Advertising Age vom 10. 3. 1969, S. 3 und S. 68 - 73
- Prause, G., Schluß mit der Abwertung der Alten, in: Die Zeit vom 25.4.1969, S. 55
- Prestbo, J. A., In Search of Ideas - Many Companies Try Bizarre Ways to Spark Creativity of Employees, in: The Wall Street Journal vom 23. 12. 1968, S. 1 und 20
- Quinn, H., Y & R Ponders but Creates No Advertising, in: Advertising Age vom 17. 3. 1969, S. 1 und 44
- rd., Gefahren der Kreativität, Auszüge aus einem Vortrag von O. W. Haseloff, in: werben und verkaufen, Extra-Service zum IAA-Kongreß in Berlin 1968, S. 2
- Reuter, A. L., Tragen die 'Kleinen' den Fortschritt?, in: Der Volkswirt, Nr. 50/1968, S. 44 - 46
- Reynolds, W. H., Heuristics for the Businessman, in: Business Topics, East Lansing (Mich.), Winter 1968, S. 14 - 22
- Rippel, K., Kreativität in Marktforschung und Werbung, in: Kriterion, Nr. 55/1967, S. 23 - 26
- Rivière, C., Un seul remède pour rajeunir une firme: l'innovation, in: Entreprise, Paris, Nr. 770 vom 13. 6. 1970, S. 69 - 79

- Rohrbach, B., Synektik hilft Probleme lösen, in: Plus, Düsseldorf, Nr. 5/1968, S. 39 - 43
- Rohrbach, B., Kreativ nach Regeln, in: absatzwirtschaft, Nr. 19/1969, S. 73 - 76
- Rohrbach, B., Wie sind Ideen systematisch zu entwickeln?, in: moderner markt, Frankfurt/M., Nr. 11/1970, S. 22 - 38
- Rubel, I. W., Toward Better Advertiser-Agency Relations, in: Harvard Business Review, Nr. 2/1958, S. 107 - 114
- Rumpf, H., Fallen in der Lernfabrik - Mit Computern allein wird keiner glücklich, in: Süddeutsche Zeitung (SZ am Wochenende) vom 25./26.9.1971, S. 122
- rw., Großbetrieb und Führungstechnik, in: Süddeutsche Zeitung vom 8.12.1970, S. 18
- Schlehofer, R., Anfang einer Krise - oder Adverta und die Folgen, in: werben und verkaufen, Nr. 43/1971, S. 4
- Schmeidler, G. R., Visual imagery correlated to a measure of creativity, in: Journal of Consulting Psychology, (29)1965, S. 78 - 80
- Schober, R., Daten zur kreativen Lösung - Probleme bei der Identifikation mit der Zielgruppe, in: werben und verkaufen, Nr. 13/1968, S. 10 - 12
- Schoeck, H., Zwist und Interdependenz, in: Industriekurier vom 23. 10. 1969, S. 2
- Schürholz, J., Was ist die Präsentation wert? Zufallsgesteuerte Entscheidungen zwischen "kundenpolitisch zweckmäßigen" und "werblich richtigen" Kampagnen - Vorschlägen, in: absatzwirtschaft, Nr. 11/1969, S. 68-77
- Schwabe, W. O., Das Ende der Full-Service-Agentur, in: werben und verkaufen, Nr. 18/1970, S. 18
- Scott, W., Organization Theory: An Overview and an Appraisal, in: Journal of the Academy of Management, Vol. 4(1961), S. 7 ff.
- Shepard, H. A., Innovation-resisting and innovation-producing organizations, in: The Journal of Business, Chicago, Nr. 4/1967, S. 470 - 477
- Sigl, H., Bärte machen Meinung - Über die Bedeutung von Meinungsbildnern und Mitläufern, in: absatzwirtschaft, Nr. 21/1970, S. 18 - 23
- St., Die produktive Konferenz, in: Blick durch die Wirtschaft vom 20.5.1968, S. 1

- Stadler, M., Zukunftsaspekte der Werbung im Rahmen des Marketing (I), in: die Anzeige, Nr. 17/1965, S. 18 ff.
- Stäcker, D., Die Art Directors in Deutschland, in: werben und verkaufen, Nr. 14/1971, S. XVI
- Staehele, W. H., Über den Realitätsbezug organisationstheoretischer Modelle, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 1/1971, S. 19 - 24 und Nr. 2/1971, S. 80 - 85
- Strothmann, K. H., Neue Produkte: Ideenfindung durch Brainstorming, in: Marketing-Journal, Hamburg, Nr. 4/1969, S. 204 - 206
- Uebbing, H., Chemie in Familienhand - Die vielen Aktivitäten der Henkel-Gruppe, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28. 2. 1970, S. 17
- Uitz, W., GO-Systeme zur Entwicklung neuer Produkte - Systematische Diversifikationsberatung, eine Agenturaufgabe?, in: absatzwirtschaft, Nr. 7/1970, S. 38 - 45
- Weiss, E. B., Is Creative Advertising a Young Business?, in: Advertising Age vom 2. 9. 1968, S. 41 - 42
- Williams, P., Der Mann, der mit dem Denken spielt, in: Zeit-Magazin vom 9. 10. 1970, S. 14 - 188
- Winter, R., Nachwuchs aus den eigenen Reihen, Management - Ausbildung in Großunternehmen - wie sie sein sollte, in: Süddeutsche Zeitung vom 12. 10. 1971, S. 17
- Wirsing, M., Kreativität und Psychologie in der Werbung (Bericht über einen Vortrag von St. H. Britt), in: forschen - planen - entscheiden, Nr. 5/1967, S. 120 - 121
- o. V., Team expandiert, in: absatzwirtschaft, Nr. 22/1970, S. 60
- o. V., Neue Positionsbestimmung des Art Directors, in: absatzwirtschaft, Nr. 8/1971, S. 73
- o. V., JWT, with Long, Historic Past, Today Works Toward Innovation, Reappraisal, Constant Transition, in: Sonderbeilage der Zeitschrift Advertising Age zum 100. Geburtstag der J. Walter Thompson - Werbeagentur, Advertising Age vom 7. 12. 1964, Section 2, S. 42 - 45
- o. V., Madison Ave. Doomed, Media Group Is Told, in: Advertising Age vom 31. 3. 1969, S. 3 und 98
- o. V., Whose Fault When Ads Are Poor? Creative Seminar Hears Reports on Studies by ANA, 4 A's; Booz, Allen, in: Advertising Age vom 4. 4. 1969, S. 1 und 92

- o. V., Enlightened Control Over Personnel Is Agency's Route to Profitability, Asserts Rubel Report, in: Advertising Age vom 21. 7. 1969, S. 41
- o. V., Die sieben Manager-Geheimnisse des Spencer Stuart, in: Blick durch die Wirtschaft vom 24. 4. 1968, S. 1
- o. V., Zum Beispiel Ford, in: Capital, Nr. 8/1971, S. 24 - 27
- o. V., Riese gestutzt, in: Der Spiegel, Nr. 51/1967, S. 148
- o. V., "Warum soll ich nicht sprachlos sein?" - Spiegel-Gespräch mit dem Krefelder Museumsdirektor Paul Wember, in: Der Spiegel, Nr. 21/1969, S. 159 - 163
- o. V., Murren und Mausekeln, in: Der Spiegel, Nr. 23/1969, S. 158 - 165
- o. V., Spiele für Normale, in: Der Spiegel, Nr. 35/1970, S. 49 - 52
- o. V., Aufrechter Gang (Kindererziehung), in: Der Spiegel, Nr. 44/1970, S. 62 - 90
- o. V., Zerfranster Pinsel, scharfe Feder, in: Der Spiegel, Nr. 20/1971, S. 154 - 155
- o. V., Platzender Lack, in: Der Spiegel, Nr. 38/1971, S. 132
- o. V., Gegen Pfusch, in: Der Spiegel, Nr. 41/1971, S. 134 - 137
- o. V., Jetzt geht der "Spiegel" baden (Bericht über die Einrichtung des neuen Bürohauses des Spiegel-Verlags), in: Stern, Nr. 6/1969, S. 146 ff.
- o. V., Warnung vor Zulassung kommerzieller Rundfunkanstalten (Bericht über einen Vortrag des früheren Generaldirektors der BBC), in: Süddeutsche Zeitung vom 21. 10. 1971, S. 7
- o. V., Zwischen "Steinzeit" und "Elektronik-Ära", in: Der Volkswirt, Nr. 26/1970, S. 49 - 51
- o. V., Wenn der Kreative "in Klausur" muß, in: Der Volkswirt, Nr. 26/1970, S. 54
- o. V., Die Werbe an der Kreativ-Front, w & v - Gespräch mit der Agentur "Die Werbe", in: werben und verkaufen, Nr. 2/1969, S. 21
- o. V., Tokio-Fazit: Kreativität wird zum Salz in der Suppe, in: werben und verkaufen, Nr. 22/1969, S. 18
- o. V., Remis zwischen Kreativität und Full-Service, w & v - Umfrage, in: werben und verkaufen, Nr. 45/1970, S. 34 - 35

- o. V., Über Gütesiegel an kreative Bärte (Bericht über die Herbsttagung des Bundes Deutscher Werbeberater, BDW), in: werben und verkaufen, Nr. 45/1970, S. 37 - 38
- o. V., Mr. Dane (DDB) rät Agenturen zur kritischen Kostenanalyse, in: werben und verkaufen, Nr. 5/1971, S. 28
- o. V., Der Kontakter ist tot - es lebe das Konzeptteam (Bericht über die neue Agenturstruktur der William Wilkens - Werbeagentur), in: werben und verkaufen, Nr. 6/1971, S. 10 - 11
- o. V., "Der Zweite macht das große Geld", in: werben und verkaufen, Nr. 19/1971, S. 40
- o. V., "Creativdirektoren und Groupheads wird es nicht mehr geben" (Bericht über das neue Organisationskonzept der Rühle und Partner - Werbeagentur), in: werben und verkaufen, Nr. 34/1971, S. 4
- o. V., Ist der Schrei der Unternehmen nach 'mehr Kreativität' bei den Agenturen berechtigt? Interview mit R. Stilcken, in: Werbe-Rundschau, Nr. 84/1967, S. 20 - 33
- o. V., Warum Manager managen, in: Wirtschaftswoche, Nr. 33/1970, S. 26 - 28
- o. V., Interview mit dem Personalberater M. Schubart, in: Wirtschaftswoche, Nr. 14/1971, S. 43 - 48
- o. V., Fortschrittliche Hanseaten, in: Wirtschaftswoche, Nr. 40/1971, S. 86 - 88
- o. V., Unternehmensführung - Stile, Modell, Techniken, in: Wirtschaftswoche, Nr. 44/1971, S. 30 - 31

3. Beiträge in Sammelwerken

- Alewell, K., Absatz, Organisation des, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 30 - 40
- Alexander, F., Observations on Organizational Factors Affecting Creativity, in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965, S. 233 - 245
- Argyris, Ch., The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment, in: Management And The Behavioral Sciences, hrsg. von M. S. Wadla, Boston 1968, S. 275 - 292

- Atkinson, J. W., Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior, in: A Theory of Achievement Motivation, hrsg. von J. W. Atkinson und N. T. Feather, New York - London - Sydney 1966, S. 11 - 30
- Atkinson, J. W. und Feather, N. T., Review and Appraisal, in: A Theory of Achievement Motivation, hrsg. von J. W. Atkinson und N. T. Feather, New York - London - Sydney 1966, S. 327 - 370
- Bahrdt, H. P., Historischer Wandel der Arbeitsteilung in der Wissenschaft, in: Forschungsplanung - Eine Studie über Ziele und Strukturen amerikanischer Forschungsinstitute, hrsg. von H. Krauch, W. Kunz, H. Rittel, München - Wien 1966, S. 26 - 39
- Bahrdt, H. P., Soziologische Reflexionen über Forschungsinstitutionen neuen Typs in den USA, in: Forschungsplanung - Eine Studie über Ziele und Strukturen amerikanischer Forschungsinstitute, hrsg. von H. Krauch, W. Kunz, H. Rittel, München - Wien 1966, S. 71 - 93
- Bahrdt, H. P., Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Bürokratische Organisation, hrsg. von R. Mayntz, Köln - Berlin 1968, S. 127 - 134
- Barron, F., Some Studies of Creativity at the Institute of Personality Assessment and Research, in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965, S. 118 - 129 (Zitierweise: Some Studies)
- Barron, F., The Psychology of Creativity, in: New Directions in Psychology II, hrsg. von Th. Newcomb, New York - Chicago - San Francisco - Toronto - London 1965, S. 1 - 134
- Behrens, K. Chr., Begrifflich-systematische Grundlagen der Werbung, in: Handbuch der Werbung, hrsg. von K. Chr. Behrens, Wiesbaden 1970, S. 3 - 10
- Bergius, R., Produktives Denken (Problemlösen), in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Band I, 2. Halbband, Göttingen 1964, S. 519 - 563
- Bleicher, K., Aufgabengliederung und Abteilungsbildung, in: Organisation (TFB-Handbuchreihe), Erster Band, hrsg. von E. Schnauffer und K. Aghte, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 197 ff.
- Bleicher, K., Organisation der Unternehmensplanung, in: Unternehmensplanung, hrsg. von K. Aghte und E. Schnauffer, Baden-Baden 1963, S. 121-162
- Bleicher, K., Abteilung, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 40 - 45
- Boring, E. G., The Dual Role of the Zeitgeist in Scientific Creativity, in: The Validation of Scientific Theories, hrsg. von P. G. Frank, New York 1961

- Bruner, J. S., The Conditions of Creativity, in: Contemporary Approaches To Creative Thinking, hrsg. von H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer, 3. Aufl., New York 1964, S. 1 - 30
- Cattell, R. B., The personality and motivation of the researcher from measurements of contemporaries and from biography, in: Scientific Creativity: Its Recognition and Development, hrsg. von C. W. Taylor und F. Barron, New York 1963, S. 119 - 131
- Crutchfield, R. S., Conformity and Creative Thinking, in: Contemporary Approaches To Creative Thinking, hrsg. von H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer, 3. Aufl., New York 1964, S. 120 - 140 (Zitlerweise: Conformity)
- Crutchfield, R. S., Creative thinking in children: its teaching and testing, in: Intelligence: Perspectives 1965, hrsg. von O. G. J. Brim, R. S. Crutchfield und W. H. Holtzman, New York 1965
- Farnsworth, P. R., Rosenzweig, M. R., Polefka, J. T. (Hrsg.), Annual Review of Psychology, Vol. 19, Palo Alto 1968
- Fiedler, F. E., The Effect of Group Climate on the Leader's Influence on Creative Group Performance, in: Widening Horizons in Creativity - The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference, hrsg. von C. W. Taylor, New York - London - Sydney 1964, S. 401 - 409
- Geiger, S. und Heyn, W., Informationstheoretische Probleme der Werbung, in: Handbuch der Werbung, hrsg. von K. Chr. Behrens, Wiesbaden 1970, S. 117 - 156
- Ghiselin, B., Ultimate criteria for two levels of creativity, in: Scientific Creativity: Its Recognition and Development, hrsg. von C. W. Taylor und F. Barron, New York 1963
- Graumann, C. F., Phänomenologie und deskriptive Psychologie des Denkens, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Band I, 2. Halbband, Göttingen 1964, S. 493 - 518
- Graumann, C. F., Denken und Denkpsychologie, in: Denken, hrsg. von C. F. Graumann, Köln - Berlin 1965, S. 34 ff.
- Grochla, E., Das Problem der optimalen Unternehmensplanung, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von F. Henzel, hrsg. von B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 65 - 74
- Grochla, E., Organisation der Planung, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1305 - 1317

- Gruber, H. E., Terell, G., Wertheimer, M., Preface, in: Contemporary Approaches To Creative Thinking, hrsg. von H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer, 3. Aufl., New York 1964, S. IX - XIV
- Grün, O., Hierarchie, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 677 - 683
- Guetzkow, H., The Creative Person in Organizations, in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965, S. 35-45
- Guilford, J. P., Progress in the discovery of intellectual factors, in: Widening Horizons in Creativity - The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference, hrsg. von C. W. Taylor, New York - London - Sydney 1964, S. 261 - 297 (Zitierweise: Progress)
- Guilford, J. P., Creativity: Yesterday, Today and Tomorrow, in: Creative Behavior Guidebook, hrsg. von S. J. Parnes, New York 1967, S. 268 - 271
- Hall, R. H., Die dimensionale Natur bürokratischer Strukturen (Übersetzung von: The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment, in: The American Journal of Sociology, 69/1963/64, S. 32 - 40), in: Bürokratische Organisation, hrsg. von R. Mayntz, Köln - Berlin 1968, S. 69 - 81
- Harding, H. F., The need for a more creative trend in American education, in: A Source Book for Creative Thinking, hrsg. von S. J. Parnes and H. F. Harding, New York 1962, S. 3 - 8
- Haseloff, O. W., Über produktive Prozesse und Persönlichkeiten, in: Club Voltaire - Jahrbuch für kritische Aufklärung I, hrsg. von G. Szecseny, München 1963, S. 294 - 321 (Zitierweise: Über produktive Prozesse)
- Haseloff, O. W., Motivation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1010 - 1026
- Haseloff, O. W., Kommunikationstheoretische Probleme der Werbung, in: Handbuch der Werbung, hrsg. von K. Chr. Behrens, Wiesbaden 1970, S. 157 - 200 (Zitierweise: Kommunikationstheorie)
- Hasenack, W., Funktionenlehre, betriebswirtschaftliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Band II, 3. Aufl., Stuttgart 1958, Sp. 2095 ff.
- Hax, H., Kommunikationssysteme, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 845 - 851
- Hax, H., Optimierung von Organisationsstrukturen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1083 - 1089

- Heckhausen, H., Leistungsmotivation, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 2. Band (Motivation), hrsg. von H. Thomae, Göttingen 1965, S. 602 - 704
- Henle, M., The Birth and Death of Ideas, in: Contemporary Approaches To Creative Thinking, hrsg. von H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer, 3. Aufl., New York 1964, S. 31 - 62
- Hilgard, E., Creativity and problem solving, in: Creativity and Its Cultivation, hrsg. von H. Anderson, New York 1959, S. 162 - 180
- Höhn, R., Stabsstellen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1543 - 1556
- Irle, M., Führungsprobleme, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 9. Band (Betriebspsychologie), hrsg. von A. Mayer und B. Herwig, Göttingen 1961, S. 511 - 530
- Kieser, A., Innovationen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 741 - 750
- Koch, H., Die Unternehmensplanung und ihre Bedeutung, in: Unternehmensplanung, hrsg. von K. Agthe und E. Schnauffer, Baden-Baden 1963, S. 3-22
- Kosiol, E., Kollegien, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 817 - 825
- Landwehrmann, F., Autorität, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 269 - 273
- Leary, T., The Effects of Test Score Feedback on Creative Performance and of Drugs on Creative Experience, in: Widening Horizons in Creativity - The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference, hrsg. von C. W. Taylor, New York - London - Sydney 1964, S. 87 - 111
- Luhmann, N., Kommunikation, soziale, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 831 - 838
- MacLeod, R. B., Retrospect and Prospect, in: Contemporary Approaches To Creative Thinking, hrsg. von H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer, 3. Aufl., New York 1964, S. 175 - 214
- McClelland, D. C., On the Psychodynamics of Creative Physical Scientists, in: Contemporary Approaches To Creative Thinking, hrsg. von H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer, 3. Aufl., New York 1964, S. 141 - 174 (Zitierweise: Psychodynamics)
- March, J. G., Introduction, in: Handbook of Organizations, hrsg. von J. G. March, Chicago 1965, S. IX - XVI

- Massie, J. L., Management Theory, in: Handbook of Organizations, hrsg. von J. G. March, Chicago 1965, S. 387 - 422
- Matussek, P., Faktor Persönlichkeit in der Wissenschaftsplanung, in: Forschungsplanung - Eine Studie über Ziele und Strukturen amerikanischer Forschungsinstitute, hrsg. von H. Krauch, W. Kunz, H. Rittel, München - Wien 1966, S. 94 - 109 (Zitierweise: Faktor Persönlichkeit)
- Mayntz, R., Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie (Abdruck aus: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 17/1965, S. 493 - 502), in: Bürokratische Organisation, hrsg. von R. Mayntz, Köln - Berlin 1968, S. 27 - 35
- Mednick, S. A. und Mednick, M. T., An associative interpretation of the creative process, in: Widening Horizons in Creativity - The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference, hrsg. von C. W. Taylor, New York - London - Sydney 1964, S. 54 - 68
- Meehl, P. E., The Creative Individual: Why It Is Hard To Identify Him, in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965, S. 25 - 31
- Mellerowicz, K., Planung und Kontrolle der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, in: Unternehmensplanung, hrsg. von K. Agthe und E. Schnauffer, Baden-Baden 1963, S. 257 - 286
- Merton, R. K., Bürokratische Struktur und Persönlichkeit (übersetzter Auszug aus: Bureaucratic Structure and Personality, in: Reader in Bureaucracy, hrsg. von R. K. Merton et al., 2. Aufl., Glencoe/Ill. 1960, S. 361 - 371), in: Bürokratische Organisation, hrsg. von R. Mayntz, Köln - Berlin 1968, S. 265 - 276
- Mooney, R. L., A conceptual model for integrating four approaches to the identification of creative talent, in: A Source Book for Creative Thinking, hrsg. von S. J. Parnes und H. F. Harding, New York 1962, S. 73-84
- Newell, A., Shaw, J. C., Simon, H. A., The Processes of Creative Thinking, in: Contemporary Approaches To Creative Thinking, hrsg. von H. E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer, 3. Aufl., New York 1964, S. 63 - 119
- Parnes, S. J., Research on Developing Creative Behavior, in: Widening Horizons in Creativity - The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference, hrsg. von C. W. Taylor, New York - London - Sydney 1964, S. 145 - 169
- Pausenberger, E., Führungsstile, in: Organisationsleiter-Handbuch, hrsg. von A. Degelmann (in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft), München 1968, S. 224 - 238

- Rittel, H., Hierarchie oder Team? Betrachtungen zu den Kooperationsformen in Forschung und Entwicklung, in: Forschungsplanung - Eine Studie über Ziele und Strukturen amerikanischer Forschungsinstitute, hrsg. von H. Krauch, W. Kunz, H. Rittel, München - Wien 1966, S. 40 - 70
- Rohmann, K., Methoden der empirischen Soziologie, in: Methoden der Sozialwissenschaften, hrsg. von M. Thiel, München und Wien 1967, S. 163-224
- Rokeach, M., In Pursuit of the Creative Process, in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965, S. 66 - 87
- Schwarz, H., Arbeitsteilung, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 154 - 161
- Scott, W. R., Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen (Übersetzung von: Professionals in Bureaucracies - Areas of Conflict, in: Professionalization, hrsg. von H. M. Vollmer und D. L. Mills, Englewood Cliffs 1966, S. 265 - 275), in: Bürokratische Organisation, hrsg. von R. Mayntz, Köln - Berlin 1968, S. 201 - 216
- Stein, M. I., Creativity as an Intra- and Inter-personal Process, in: A Source Book for Creative Thinking, hrsg. von S. J. Parnes und H. F. Harding, New York 1962, S. 85 - 92 (Zitierweise: Creativity)
- Stein, M. I., Several Findings of a Transactional Approach to Creativity, in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965, S. 155 - 164 (Zitierweise: Several Findings)
- Steiner, G. A., Introduction, in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965, S. 1 - 24
- Steiner, G. A., Concluding Remarks, in: The Creative Organization, hrsg. von G. A. Steiner, Chicago - London 1965, S. 255 - 262
- Strunz, K., Das Problem der Persönlichkeitstypen, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 4. Band (Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie), Göttingen 1960, S. 155 - 221
- Taylor, C. W. und Ellison, R. L., Predicting Creative Performances from Multiple Measures, in: Widening Horizons in Creativity - The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference, hrsg. von C. W. Taylor, New York - London - Sydney 1964, S. 227 - 260
- Thomae, H., Die Bedeutungen des Motivationsbegriffes, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 2. Band (Motivation), Göttingen 1965, S. 3-44
- Thomae, H., Das Problem der Motivarten, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 2. Band (Motivation), Göttingen 1965, S. 415 - 464

- Thomae, H., Das Problem der Konstanz und Variabilität der Eigenschaften, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 4. Band (Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie), Göttingen 1960, S. 281 - 356
- Thurstone, L. L., Creative talent, in: Testing problems in perspective, hrsg. von A. Anastasi, 1966
- Torrance, E. P., The Minnesota Studies of Creative Thinking, in: Widening Horizons in Creativity - The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference, hrsg. von C. W. Taylor, New York - London - Sydney 1964, S. 125 - 144
- Udy, St. H. jr., Bürokratische und rationale Elemente in Webers Bürokratiekonzeption (übersetzter Auszug aus: "Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study, in: American Sociological Review, 24/1953, S. 791 - 795), in: Bürokratische Organisation, hrsg. von R. Mayntz, Köln - Berlin 1968, S. 62 - 68
- Wilson, J. Q., Innovation in Organization: Notes Toward a Theory, in: Approaches to Organizational Design, hrsg. von J. D. Thompson, Pittsburgh 1966, S. 193 - 218
- Witte, E., Führungsstile, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 595 - 602
- Ziegler, R., Organisation, informale, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1094 - 1103
4. Sonstige Quellen (z. B. Broschüren, Manuskripte, vertrauliche Informationsdienste)
- A & I - Aktueller Informationsdienst, hrsg. von B. H. Feddersen, Frankfurt/M., Nr. 408 vom 29. 9. 1969 (Zitate aus A & I erfolgen mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers)
- Bond, E. L. jr., The Future of the Agency Business, in: Y & R Continental Bulletin, Brüssel, Nr. 1/1968
- Bowers, K. S. und Bowers, P. G., Hypnosis and Creativity. A theoretical and empirical rapprochement, Department of Psychology, University of Waterloo (Kanada), Research Report Nr. 11 vom 10. 7. 1970
- Context (Vertraulicher Nachrichtendienst), hrsg. von Th. Marcotty, Düsseldorf, Nr. 74 und Nr. 155 (Zitate mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers)

- delta - Marketingforschung, Werbedosis - Werbewirkung, Untersuchung der Response-Funktionen von Anzeigen-Kampagnen im Auftrag der Zeitschriften "Hör Zu" und "Funk Uhr", (Konstanz 1970)
- Dichter, Ernest, Präsident des "Institute For Motivational Research Inc.", Croton-on-Hudson (New York): persönlicher Brief an den Verfasser vom 14. 2. 1969
- Franke, H., 'Kreativität', ein mehrdeutiger Begriff - Diskussionsbeitrag zu einer Arbeit von R. Eisenman, in: Problem und Entscheidung, Arbeiten zur Organisationspsychologie aus der Abteilung für Angewandte Psychologie des Psychologischen Instituts der Universität München, Heft 3, München 1970, S. 1 - 11
- Gerken, G., Motivation und Wahrnehmung, in: Lookout 4, Studienhefte OTW, Berlin, o. J., S. 35 - 50
- GfK - Sonderdienst, Innovation - Das Produkt kreativer und wissenschaftlicher Arbeit, Nürnberg, Nr. 1/1969 (Zitierweise: GfK - Sonderdienst 1/69)
- Institut für Demoskopie Allensbach, Umfrage über Werbeagenturen - Probleme der Zusammenarbeit aus der Perspektive der Kunden und Medien (durchgeführt im Auftrag der Gesellschaft Werbeagenturen, GWA), Allensbach 1967
- Kontakter, Der, Informationsdienst für die Werbewirtschaft, Hamburg, Nr. 10/11/1969 und Nr. 23/1969 (Zitate mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers)
- McPherson, J. H., Structured Approaches to Creativity, Stanford Research Institute, Report Nr. 385, Long Range Planning Service, Menlo Park, California 1969
- O'Toole, J. E., What We Know About Creative Management - And Why It's Not So, Manuskript eines Vortrags vor der American Association of Advertising Agencies, Central Region Annual Meeting, Detroit, 6. 11. 1969
- OTW - Werbeagentur: Präsentationsfaltblatt der otw-Werkstatt, Berlin, o.J. und Eigenanzeige der OTW-Werbeagentur in: werben und verkaufen, Nr. 8/1969, S. 21
- Reeves, R., Wirkungsgesetze des Werbung (Reality in Advertising), Broschüre des Kindler Verlages, München 1962
- Schmidt, W., Werbeträgerforschung und Werbeträgerplanung in der Bundesrepublik, unveröff. Diplomarbeit, München 1966
- Steinthal, N., Planning and Creativity - A Contradiction?, GDI-Topics Nr. 8 des Gottlieb Duttweiler Institute for Economic and Social Studies, Rüschlikon-Zürich 1968
- w & v - Poster über die 75 umsatzstärksten Werbeagenturen in der Bundesrepublik, Beilage zu werben und verkaufen, Nr. 10/1972, o. S.

Lebenslauf

Geboren:	20. 1. 1940	in Koblenz
Schulen:	1946 - 1950	Volksschule in Bettmar bei Hildesheim
	1950 - 1959	Gymnasien in Hildesheim, Bad Kreuznach und Koblenz
Kfm. Lehre:	1959 - 1962	Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen
Studium:	1962 - 1965	Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln
	1965 - 1967	Betriebswirtschaftslehre und Psychologie an der Universität München
	SS 1967	Examen als Diplomkaufmann
Praktika während des Studiums:	1962	Crédit Commercial de France, Paris
	1964	Diamond Chemicals, Mexico City
	1965	J. Walter Thompson - Werbeagentur, Frankfurt/M.
Tätigkeit nach Examensabschluß:	1967 - 1968	Marketing-Assistent bei der Young & Rubicam - Werbeagentur, Frankfurt/M.
	1968 - 1969	Herausgeber der "Chefinformationen aus der Marktforschungspraxis" bei Infratest, München
	1969 - 1970	Kontakter für internationale Aufgaben bei der Doyle Dane Bernbach Werbeagentur, Düsseldorf
	1970 - 1971	Vorwiegend Arbeit an der Dissertation
	1971 - 1972	Leiter der Bereiche Marketing, Personalberatung und Auslandsgeschäft der GEOS-Unternehmensberatung, München

